

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO - PPGD**

RICARDO ALEXANDRE FRANCISCO DE OLIVEIRA

**A LEI E A PRÁTICA DO WHISTLEBLOWING NO BRASIL: GOVERNANÇA,
PROTEÇÃO AO DENUNCIANTE E COMBATE À CORRUPÇÃO**

São Paulo

2025

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	3
2 PROBLEMA DE PESQUISA	4
3 QUESTÃO DE PESQUISA.....	7
4 PROBLEMATIZAÇÃO DO TEMA.....	7
5 HIPÓTESE	9
6 OBJETIVOS	10
6.1 Objetivo geral	10
6.2 Objetivos específicos	11
7 METODOLOGIA.....	12
8 MARCO TEÓRICO	12
9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	15

1 INTRODUÇÃO

A corrupção, fenômeno historicamente enraizado na sociedade e nas instituições brasileiras, constitui um dos principais entraves à consolidação do Estado Democrático de Direito. Apesar dos avanços normativos e institucionais observados nas últimas décadas, como a promulgação da Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção) e da Lei nº 13.608/2018 (Lei do Reportante), ainda são perceptíveis as fragilidades dos mecanismos de controle interno e externo voltados à prevenção de ilícitos e à responsabilização de agentes públicos e privados. Nesse cenário, a promoção da integridade, da transparência e da responsabilização surge como condição indispensável para o fortalecimento das instituições e da confiança social.

Entre os instrumentos de governança e integridade que vêm ganhando destaque, o *whistleblowing* — instituto de origem anglo-saxônica — ocupa papel central. O termo designa a prática de denúncia de irregularidades no interior de organizações, públicas ou privadas, por indivíduos que, de boa-fé, visam proteger o interesse coletivo. O *whistleblower*, ou denunciante, atua como agente de integridade capaz de revelar práticas ilícitas antes que causem danos irreparáveis aos bens jurídicos tutelados. Contudo, sua aplicação no Brasil ainda enfrenta desafios significativos, marcados tanto pela ausência de uma regulamentação robusta quanto pela persistência de uma cultura institucional pautada pelo medo de retaliação e pela desconfiança em relação às instâncias de controle.

A questão central que orienta este estudo pode ser assim formulada: em que medida o instituto do *whistleblowing* pode ser efetivamente incorporado ao ordenamento jurídico e às práticas de governança e compliance no Brasil, assegurando proteção ao denunciante e contribuindo para o fortalecimento da integridade e para o combate à corrupção? Essa indagação parte do pressuposto de que a efetividade do *whistleblowing* depende não apenas de um arcabouço legal adequado, mas também da consolidação de uma cultura organizacional ética e transparente, que valorize a denúncia responsável como instrumento legítimo de controle social.

A relevância desta pesquisa justifica-se por sua contribuição teórica e prática ao debate sobre os mecanismos de integridade e governança no Brasil. Ao analisar a relação entre o *whistleblowing* e o sistema de compliance, o estudo busca compreender como a legislação nacional tem tratado a proteção ao denunciante e quais lacunas ainda persistem na implementação de canais de denúncia eficazes e seguros. Além disso, a investigação dialoga com experiências internacionais - especialmente dos Estados Unidos, da União Europeia e da

Alemanha - que apresentam modelos consolidados de proteção ao informante e podem oferecer parâmetros para o aprimoramento do contexto brasileiro.

O objetivo geral da pesquisa consiste em analisar a efetividade jurídica e prática do *whistleblowing* no Brasil, examinando sua integração aos programas de compliance e governança corporativa, bem como os mecanismos de proteção ao denunciante previstos na legislação nacional, em diálogo com modelos internacionais consolidados de combate à corrupção. Para tanto, o estudo se propõe a: (i) investigar o desenvolvimento histórico e conceitual da governança corporativa e da cultura de compliance; (ii) identificar e analisar os principais instrumentos normativos brasileiros relacionados à denúncia e à proteção do informante; (iii) avaliar as experiências internacionais de referência; (iv) examinar os desafios e lacunas na implementação do *whistleblowing* no contexto jurídico e institucional brasileiro; e (v) propor diretrizes e recomendações que fortaleçam a cultura da integridade e da transparência.

Metodologicamente, a pesquisa adotará abordagem qualitativa e exploratória, com base em revisão bibliográfica e análise documental. Serão examinadas as legislações nacionais pertinentes, relatórios institucionais da Controladoria-Geral da União (CGU) e estudos comparados de boas práticas internacionais. O método de análise comparativa será utilizado para identificar convergências e divergências entre os modelos estrangeiros e o brasileiro, a fim de propor medidas que possam aprimorar a efetividade do *whistleblowing* como instrumento de governança.

Assim, a presente pesquisa estrutura-se da seguinte forma: o primeiro capítulo abordará os fundamentos teóricos da governança corporativa, do compliance e do *whistleblowing*, situando-os no contexto do controle social e da ética organizacional. O segundo capítulo examinará o tratamento jurídico do instituto no Brasil, com destaque para as legislações recentes e para a atuação dos órgãos de controle. O terceiro capítulo apresentará uma análise comparada das experiências internacionais, especialmente nos Estados Unidos, na União Europeia e na Alemanha. Por fim, o quarto capítulo discutirá os desafios, lacunas e perspectivas para o fortalecimento do *whistleblowing* no Brasil, culminando em propostas de aprimoramento normativo e institucional.

2 PROBLEMA DE PESQUISA

O presente estudo parte da constatação de que o fenômeno da corrupção, historicamente enraizado na sociedade e nas instituições brasileiras, representa um dos

maiores desafios à consolidação do Estado Democrático de Direito. Embora o país tenha avançado na implementação de instrumentos legislativos e institucionais voltados ao combate à corrupção - como a Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção) e a Lei nº 13.608/2018 (Lei do Reportante) - , ainda se observam fragilidades significativas nos mecanismos de controle interno e externo destinados à prevenção de ilícitos e à responsabilização de agentes públicos e privados.

Nesse contexto, o *whistleblowing* (instituto que consiste na denúncia de irregularidades dentro de organizações, públicas ou privadas, por indivíduos que, de boa-fé, visam proteger o interesse coletivo) tem ganhado relevância como ferramenta estratégica de integridade. O *whistleblower*, ou denunciante, atua como agente de transparência e responsabilidade, revelando práticas ilícitas antes que causem danos irreparáveis. Entretanto, sua efetiva implementação no Brasil enfrenta desafios estruturais e culturais, tanto pela ausência de regulamentação específica e consistente quanto pela persistência de um ambiente institucional marcado pelo medo de retaliações e pela desconfiança nos mecanismos de controle.

A literatura especializada reforça que o conceito de *whistleblowing*, segundo Near e Miceli (1985), envolve a revelação de condutas ilegais ou imorais cometidas por membros de uma organização. No contexto brasileiro, esse instituto enfrenta entraves decorrentes de características empresariais e culturais específicas, como a predominância de empresas familiares e de capital fechado, que baseiam suas relações em vínculos de confiança pessoal. Tal configuração dificulta a plena adoção de programas de denúncia, comprometendo a efetividade ética e fiscalizatória dos mecanismos de compliance. Como resultado, as práticas de governança acabam fragilizadas diante do peso da confiança familiar e da limitada atuação fiscalizatória do Estado.

Além disso, observa-se baixa articulação entre o setor privado e as autoridades públicas na investigação e repressão de ilícitos corporativos (SOLTES, 2019), o que limita a capacidade dos programas de *whistleblowing* de gerar efeitos concretos na responsabilização de agentes e na prevenção de irregularidades. Em regimes democráticos frágeis, esse cenário se agrava, pois práticas de cumplicidade corporativa com violações de direitos humanos tendem a minar a credibilidade dos mecanismos de denúncia. No caso brasileiro, a ausência de diretrizes claras sobre o tratamento e o fluxo das informações fornecidas por denunciantes pode conduzir à banalização dos programas de *whistleblowing*, reduzindo-os à mera mercantilização de informações, com prejuízos à segurança empresarial e à integridade institucional.

Como observa Saad-Diniz (2019, p. 180), “a mentalidade obsessiva pela moralização dos costumes empresariais acaba resultando em coerção severa, colaboração incongruente, obsessão pelo comportamento corporativo antissocial e dificuldade na estruturação normativa de relações comerciais orientadas por comportamento prosocial”. Assim, a cooperação entre empresa, particular e Estado tende a se restringir a estratégias de defesa corporativa, em vez de se constituir em um verdadeiro sistema de controle e prevenção de condutas ilícitas.

No mesmo sentido, Diniz e Marin (2021, p. 79) destacam que “a proteção do *whistleblower* é a última linha de defesa do interesse público e o caminho para elevar a qualidade moral da gestão dos negócios”, mas alertam para os riscos de uma aplicação acrítica dos mecanismos de denúncia e justiça negociada, em função da “falta de transparência na celebração dos acordos, ausência de escrutínio público, desproporcionalidade das sanções e dificuldade em estabelecer critérios de efetividade”. Em outras palavras, o discurso de moralização organizacional nem sempre se traduz em práticas éticas concretas, especialmente quando os programas de integridade são utilizados apenas como instrumentos formais de gestão reputacional.

No plano internacional, experiências como a do Estado de Nova York demonstram a importância de legislações robustas de proteção ao denunciante. A Seção 740 da Lei do Trabalho de Nova York, por exemplo, estabelece sanções severas contra empregadores que retaliam funcionários denunciantes, assegurando salvaguardas jurídicas amplas. Outros estados norte-americanos, como Califórnia, Flórida, Michigan, Pensilvânia e Texas, também implementaram leis específicas (*Whistleblower Laws*¹) que proíbem retaliações e, em alguns casos, preveem recompensas financeiras para denúncias que resultem na recuperação de valores desviados. Esses modelos reforçam a importância de um ambiente jurídico e institucional que estimule a denúncia ética e proteja o denunciante de boa-fé.

No Brasil, embora haja avanços recentes, a consolidação de um sistema efetivo ainda está em curso. O Decreto nº 10.153/2019 instituiu medidas para proteger a identidade de denunciantes de ilícitos contra a Administração Pública Federal, enquanto a Lei nº 13.964/2019 (Pacote Anticrime) introduziu previsões sobre confidencialidade e proteção contra retaliações, além da possibilidade de recompensas financeiras de até 5% dos valores recuperados. Ainda assim, a ausência de uniformidade normativa e de mecanismos institucionais de aplicação compromete a confiança dos cidadãos e a credibilidade dos canais de denúncia.

¹ STATE OF NEW YORK. New York Labor Law, Section 740 – Retaliatory Personnel Action by Employers; Prohibition. Albany, NY: New York State Legislature, 2019.

Diante desse contexto, o problema de pesquisa que orienta este estudo pode ser formulado nos seguintes termos: em que medida o instituto do *whistleblowing* pode ser efetivamente incorporado ao ordenamento jurídico e às práticas de governança e compliance no Brasil, assegurando proteção ao denunciante e contribuindo para o fortalecimento da integridade e para o combate à corrupção?

Responder a essa questão implica reconhecer que o êxito do *whistleblowing* como instrumento de controle social depende não apenas da existência de um arcabouço legal adequado, mas também da consolidação de uma cultura ética e transparente no âmbito corporativo e institucional, capaz de valorizar a denúncia responsável e proteger o interesse público contra práticas de corrupção e má governança.

3 QUESTÃO DE PESQUISA

Diante do contexto apresentado, surge a seguinte questão central que orienta o desenvolvimento deste estudo: em que medida o instituto do *whistleblowing* pode ser efetivamente incorporado ao ordenamento jurídico e às práticas de governança e compliance no Brasil, de modo a assegurar a proteção ao denunciante e contribuir para o fortalecimento da integridade e para o combate à corrupção?

Essa questão busca compreender a efetividade jurídica e prática do *whistleblowing* no cenário brasileiro, analisando se o arcabouço normativo existente é suficiente para garantir a confidencialidade, a segurança e a valorização do denunciante de boa-fé. Além disso, procura investigar como fatores culturais, institucionais e organizacionais influenciam a implementação dos canais de denúncia e quais medidas podem ser adotadas para aprimorar a cultura de integridade, transparência e responsabilidade tanto nas organizações públicas quanto nas privadas.

4 PROBLEMATIZAÇÃO DO TEMA

A presente investigação científica insere-se na linha temática da criminalização empresarial e dos mecanismos de integridade, destacando a crescente demanda por instrumentos mais eficazes de prevenção de ilícitos no ambiente corporativo. Nesse contexto, torna-se imprescindível refletir sobre quais estratégias de controle e prevenção podem ser juridicamente adequadas e compatíveis com os princípios constitucionais que regem o

ordenamento jurídico brasileiro, assegurando a legalidade, a proporcionalidade e a proteção dos direitos fundamentais no âmbito das relações empresariais.

A regulamentação extrapenal no campo empresarial impõe desafios significativos, especialmente quanto à identificação de modelos mais eficientes de antecipação e prevenção de condutas delituosas. A incorporação de tecnologias de inteligência artificial e a implementação de programas de compliance configuram possibilidades concretas de aprimoramento da governança corporativa. No entanto, sua efetividade depende da integração com práticas organizacionais capazes de consolidar uma cultura de integridade, transparência e responsabilização.

Dessa forma, é essencial que as organizações adotem uma postura proativa voltada à prevenção estratégica de riscos e à promoção de valores éticos e morais, compreendendo que políticas de integridade alinhadas a diretrizes de compliance constituem elementos essenciais de uma governança responsável. A ausência desses mecanismos fragiliza a estrutura institucional, expõe as empresas a riscos de corrupção, fraudes e danos reputacionais e compromete a confiança tanto do mercado quanto da sociedade.

A partir dessa delimitação, torna-se necessário aprofundar a reflexão sobre as principais problemáticas relacionadas ao tema “Criminalidade Empresarial: Integração do *Whistleblowing* nos Programas de Compliance”, que se mostram essenciais para compreender os limites e as possibilidades jurídicas de aplicação desses mecanismos no contexto corporativo brasileiro.

Em primeiro lugar, questiona-se em que medida o uso de ferramentas tecnológicas associadas aos programas de compliance — como os canais de denúncia (*whistleblowing*) e os sistemas automatizados de monitoramento — encontra respaldo constitucional no ordenamento jurídico brasileiro. Tal questionamento envolve examinar se a aplicação prática desses instrumentos pode, eventualmente, violar direitos fundamentais assegurados pela Constituição Federal, como a presunção de inocência, a inviolabilidade da intimidade e da vida privada e o devido processo legal (BRASIL, 1988, art. 5º, incisos X e LVII). Trata-se, portanto, de investigar o equilíbrio entre o dever de prevenir ilícitos e a proteção da dignidade da pessoa humana, de modo a evitar que mecanismos de integridade se transformem em formas indevidas de vigilância e coerção institucional.

Em segundo lugar, impõe-se uma análise crítica sobre a suficiência e a efetividade das legislações brasileiras vigentes, especialmente a Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção) e a Lei nº 13.608/2018 (Lei do Reportante), no que se refere à consolidação do *whistleblowing* como política institucional estruturada. Questiona-se se tais normas, na forma em que se

encontram, são capazes de assegurar a proteção do denunciante, garantir a confidencialidade das informações e estimular a denúncia ética, ou se ainda demandam aperfeiçoamentos normativos e institucionais para proporcionar maior segurança jurídica e credibilidade social.

Por fim, torna-se necessário avaliar de que maneira o contexto jurídico e cultural brasileiro influencia a efetividade dos programas de *whistleblowing*, sobretudo em um ambiente empresarial marcado por relações personalistas e familiares, e diante de um sistema de justiça ainda lento e fragmentado no tratamento das infrações corporativas. A superação desses desafios requer não apenas avanços legislativos, mas também uma transformação cultural profunda, que valorize a ética, a transparência e a responsabilidade como princípios estruturantes da gestão empresarial e da governança pública e privada.

5 HIPÓTESE

As hipóteses formuladas a partir da revisão bibliográfica, do exame da legislação nacional e estrangeira e da análise comparada de modelos internacionais buscam orientar a investigação quanto à efetividade dos mecanismos de *whistleblowing* no contexto jurídico e institucional brasileiro. Partindo da premissa de que a proteção ao denunciante e a credibilidade dos canais de denúncia são elementos essenciais para o fortalecimento da integridade pública e privada, delineiam-se as seguintes proposições teóricas.

Parte-se da hipótese de que a efetividade do *whistleblowing* no ordenamento jurídico brasileiro depende da consolidação de um arcabouço normativo e institucional robusto, apto a assegurar a confidencialidade do denunciante, a proteção contra eventuais retaliações e a integridade do processo de apuração das informações reportadas. A ausência de regulamentação específica e de mecanismos que garantam a independência operacional dos canais de denúncia tende a comprometer a credibilidade do sistema, reduzindo a confiança dos cidadãos e limitando a eficácia do instituto como instrumento de controle social e de promoção da integridade pública e privada.

Sustenta-se, ademais, que a integração do *whistleblowing* aos programas de compliance corporativo constitui medida imprescindível para a prevenção de ilícitos e o fortalecimento da cultura de integridade nas organizações. A adoção de mecanismos internos de denúncia, quando alinhada a práticas de governança e a políticas de conformidade, permite a detecção precoce de condutas irregulares e a adoção de medidas corretivas, contribuindo

para a mitigação de riscos e a preservação da responsabilidade jurídica e reputacional das instituições.

Por fim, defende-se que o fortalecimento do *whistleblowing* como instrumento de governança e de controle social apresenta relevância estratégica para a consolidação de uma cultura organizacional orientada pelos princípios da ética, da transparência e da responsabilidade. A institucionalização de canais de denúncia efetivos, acompanhada de salvaguardas legais adequadas, representa avanço significativo na conformação de um ambiente institucional compatível com os valores constitucionais e com os compromissos internacionais assumidos pelo Estado brasileiro no combate à corrupção e na promoção da boa governança.

Em síntese, as hipóteses aqui delineadas sustentam que a efetividade dos mecanismos de *whistleblowing* está intrinsecamente vinculada à existência de um sistema jurídico e administrativo que assegure a proteção do denunciante, promova a transparência institucional e fomente a cultura de integridade nas relações públicas e privadas.

6 OBJETIVOS

6.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar a efetividade jurídica e prática do *whistleblowing* no Brasil, com ênfase em sua integração aos programas de compliance e de governança corporativa. Busca-se examinar em que medida a incorporação desse mecanismo, enquanto instrumento de controle interno e prevenção de ilícitos, contribui para o fortalecimento de uma cultura organizacional pautada pela ética, integridade e conformidade às normas legais e regulatórias.

A pesquisa pretende investigar como a estruturação adequada dos canais de denúncia e a existência de mecanismos eficazes de proteção ao denunciante podem favorecer a detecção precoce de condutas irregulares, promover maior transparência nas relações corporativas e mitigar riscos de natureza jurídica, reputacional e institucional. Nesse contexto, o *whistleblowing* é compreendido como ferramenta estratégica de governança, capaz de antecipar falhas, corrigir inconformidades e consolidar práticas responsáveis no ambiente empresarial.

Além disso, o estudo visa oferecer subsídios teóricos e práticos para o aprimoramento das políticas internas de compliance e integridade, contribuindo para o desenvolvimento de modelos normativos e procedimentais alinhados às diretrizes internacionais de combate à corrupção e de promoção da boa governança. A análise comparada entre o sistema brasileiro e experiências estrangeiras consolidadas permitirá avaliar o grau de maturidade institucional do país nesse campo e identificar caminhos para o aperfeiçoamento da regulamentação e da aplicação do whistleblowing no contexto nacional.

6.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos deste estudo consistem, primeiramente, em examinar o desenvolvimento histórico e conceitual da governança corporativa e da cultura de compliance, compreendendo-os como fundamentos estruturantes do *whistleblowing* e como instrumentos essenciais à consolidação de práticas empresariais éticas e transparentes.

Em seguida, busca-se identificar e analisar os principais instrumentos normativos brasileiros que tratam da denúncia de irregularidades e da proteção ao informante, com destaque para a Lei nº 13.608/2018, o denominado Pacote Anticrime (Lei nº 13.964/2019) e a Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção), bem como para as diretrizes complementares expedidas por órgãos de controle e governança.

Outro objetivo é investigar experiências internacionais de referência, especialmente nos Estados Unidos, na União Europeia e na Alemanha, a fim de identificar boas práticas regulatórias, modelos de proteção ao denunciante e mecanismos de incentivo à integridade que possam servir de parâmetro para o aprimoramento do sistema brasileiro.

Busca-se também avaliar os desafios e lacunas existentes na implementação do *whistleblowing* no contexto jurídico e institucional brasileiro, levando em consideração fatores normativos, culturais e operacionais que impactam a efetividade dos canais de denúncia e a proteção ao denunciante, contribuindo assim para o fortalecimento da integridade e da transparência nas organizações.

Por fim, pretende-se propor diretrizes e recomendações para o fortalecimento dos programas de integridade e de governança nas organizações públicas e privadas, de modo a fomentar uma cultura de ética, transparência e responsabilidade social, em consonância com os princípios constitucionais e com os compromissos internacionais assumidos pelo Brasil no combate à corrupção.

7 METODOLOGIA

A presente investigação adota como metodologia a pesquisa bibliográfica e documental, com ênfase nas principais discussões do Direito, tanto em âmbito nacional quanto internacional, que se relacionam com a temática proposta. Para além da coleta e análise de fontes teóricas e normativas, a pesquisa será orientada pelo método hipotético-dedutivo, que permite a formulação de hipóteses com base em premissas gerais e sua posterior verificação empírica, com vistas à obtenção de resultados concretos e aplicáveis ao contexto social.

A escolha do método hipotético-dedutivo se justifica por sua capacidade de articular a construção teórica com a análise da realidade, iniciando-se com uma abordagem ampla dos programas de compliance, seus fundamentos teóricos, normativos e experiências internacionais, para posteriormente concentrar-se em casos específicos e na aplicabilidade desses instrumentos no contexto brasileiro. Essa abordagem metodológica permite uma progressiva delimitação do objeto de estudo, da perspectiva geral à particular, favorecendo a análise crítica e aprofundada da questão.

No cenário brasileiro, constata-se que os programas de compliance ainda não se consolidaram plenamente como políticas institucionais. Em geral, observa-se a presença de ações pontuais voltadas à prevenção de ilícitos e à promoção da conformidade legal, sem que se estabeleça um sistema estruturado e abrangente de integridade. Essa realidade evidencia uma discrepância entre o arcabouço teórico existente e sua aplicação prática, revelando a necessidade de investigações acadêmicas que contribuam para o fortalecimento da governança corporativa e da cultura de integridade.

Diante desse panorama, a investigação assume um caráter experimental, na medida em que a hipótese cuja validade será confirmada ou refutada ao longo do processo científico podendo contribuir para o fortalecimento da cultura de integridade e transparência no setor empresarial.

8 MARCO TEÓRICO

O marco teórico da presente pesquisa fundamenta-se na análise das bases conceituais e normativas que sustentam o *whistleblowing* como instrumento de governança, integridade e controle social, articulando-o aos princípios da compliance e da governança corporativa. Busca-se compreender de que forma esses institutos dialogam entre si e contribuem para a

consolidação de uma cultura organizacional ética, transparente e responsável no contexto brasileiro e internacional.

De acordo com Teixeira (2023), o *whistleblowing* representa um fenômeno jurídico e social contemporâneo que transcende o simples ato individual de denúncia, configurando-se como um mecanismo coletivo de promoção da integridade. O autor destaca que a figura do denunciante, antes marginalizada e associada à quebra de lealdade institucional, passou a ocupar papel central nas políticas públicas de combate à corrupção, sendo reconhecida como elemento essencial na consolidação de sistemas de compliance e integridade corporativa.

Na mesma linha, Saad-Diniz (2018) reforça que a efetividade dos mecanismos de compliance está intrinsecamente relacionada à proteção dos direitos fundamentais e à promoção da dignidade da pessoa humana. Para o autor, não há integridade corporativa verdadeira sem garantias efetivas ao denunciante de boa-fé, que deve ser visto como sujeito de direitos e agente de fortalecimento da democracia. Assim, o *whistleblowing* adquire relevância não apenas como ferramenta jurídica, mas também como expressão de responsabilidade ética e social no ambiente empresarial.

Sob a perspectiva normativa, a Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção) marcou um divisor de águas ao estabelecer a responsabilidade objetiva das pessoas jurídicas pela prática de atos lesivos contra a administração pública, criando incentivos para a adoção de programas de integridade. Posteriormente, a Lei nº 13.608/2018 (Lei do Reportante) instituiu mecanismos de proteção ao denunciante e previu o serviço de disque-denúncia, enquanto o Pacote Anticrime (Lei nº 13.964/2019) ampliou as salvaguardas jurídicas, assegurando confidencialidade e proteção contra retaliações.

Essas normas, complementadas por iniciativas da Controladoria-Geral da União (CGU), como o Programa Selo Pró-Ética e o Pacto Brasil pela Integridade Empresarial, consolidam uma base normativa voltada à integridade institucional. Entretanto, a literatura especializada identifica fragilidades na aplicação prática desses dispositivos, sobretudo pela ausência de regulamentação uniforme e pela falta de cultura organizacional voltada à valorização da denúncia responsável.

No cenário internacional, as diretrizes da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e os programas da *Securities and Exchange Commission* (SEC) dos Estados Unidos têm se destacado como modelos de referência. A OCDE, em seus relatórios de 2021, enfatiza que a proteção do denunciante, a independência operacional dos canais de denúncia e a proibição de retaliações são elementos fundamentais para a integridade corporativa. Já o sistema norte-americano, consolidado pelo *Whistleblower*

Program da SEC, combina incentivos financeiros e proteção legal, demonstrando que a efetividade dos mecanismos depende tanto de suporte jurídico quanto de confiança institucional.

Autores como Diniz e Marin (2021) alertam, porém, que a adoção acrítica de modelos estrangeiros pode gerar distorções no contexto brasileiro, caso não sejam observadas as particularidades culturais e institucionais do país. Segundo os autores, o *whistleblowing* deve ser compreendido como instrumento de controle ético, e não apenas como ferramenta punitiva, pois seu êxito requer equilíbrio entre prevenção de ilícitos, garantia de direitos e fortalecimento da confiança organizacional.

Desse modo, o marco teórico deste estudo parte da premissa de que a efetividade do *whistleblowing* está diretamente vinculada à existência de um sistema normativo sólido, mecanismos de proteção eficazes e uma cultura corporativa orientada pela ética e pela transparência. A integração entre o Estado, o setor privado e a sociedade civil é condição indispensável para o fortalecimento da governança e da integridade pública e privada, em consonância com os compromissos internacionais assumidos pelo Brasil no combate à corrupção.

Em síntese, a fundamentação teórica que sustenta esta pesquisa apoia-se na articulação entre o *whistleblowing*, o compliance e a governança corporativa como instrumentos interdependentes de responsabilização, transparência e ética institucional. Essa base teórica orienta a análise crítica das legislações, práticas e experiências nacionais e internacionais, com o objetivo de compreender as potencialidades e limitações do modelo brasileiro e propor diretrizes para o seu aprimoramento.

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. *Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013*. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2 ago. 2013.

BRASIL. *Lei nº 13.608, de 10 de janeiro de 2018*. Dispõe sobre o serviço de recebimento de denúncias e recompensa por informações que auxiliem nas investigações policiais, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 11 jan. 2018.

BRASIL. *Lei nº 13.964, de 24 de dezembro de 2019*. Aperfeiçoa a legislação penal e processual penal e dá outras providências (Pacote Anticrime). Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 dez. 2019.

BRASIL. *Decreto nº 10.153, de 3 de dezembro de 2019*. Dispõe sobre a proteção da identidade do denunciante de ilícitos contra a administração pública federal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 4 dez. 2019.

DINIZ, E.; MARIN, M. *A proteção do whistleblower e a ética corporativa: desafios da integridade empresarial no Brasil*. São Paulo: Revista de Direito Empresarial, 2021.

EUROPEAN UNION. *Directive (EU) 2019/1937 of the European Parliament and of the Council of 23 October 2019 on the protection of persons who report breaches of Union law*. Official Journal of the European Union, L 305/17, 26 nov. 2019

GERMANY. *Gesetz für einen besseren Schutz hinweisgebender Personen (Hinweisgeberschutzgesetz – HinSchG)*. Berlin: Bundesgesetzblatt, 2023

NEAR, J. P.; MICELI, M. P. *Organizational Dissidence: The Case of Whistle-Blowing*. *Journal of Business Ethics*, v. 4, n. 1, p. 1–16, 1985.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). *Report on the Implementation of the OECD Anti-Bribery Convention*. Paris: OECD Publishing, 2021.

SAAD-DINIZ, E. *Compliance e Direito Penal: fundamentos de um modelo de enforcement*. São Paulo: Atlas, 2018.

SAAD-DINIZ, E. *Compliance, governança e integridade corporativa: entre a moralização e o controle penal*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2019.

SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION (SEC). *Annual Report to Congress on the Dodd-Frank Whistleblower Program*. Washington, D.C.: U.S. SEC, 2021.

SOLTES, E. *Why They Do It: Inside the Mind of the White-Collar Criminal*. New York: PublicAffairs, 2019.

TEIXEIRA, A. *Whistleblowing e integridade pública: fundamentos, desafios e perspectivas para o Brasil*. Brasília: Editora Fórum, 2023.

UNITED STATES OF AMERICA. Whistleblower Protection Act of 1989. Washington, D.C.: U.S. Government Publishing Office, 1989.

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO - PPGD
RICARDO ALEXANDRE FRANCISCO DE OLIVEIRA**

**A LEI E A PRÁTICA DO WHISTLEBLOWING NO BRASIL: GOVERNANÇA,
PROTEÇÃO AO DENUNCIANTE E COMBATE À CORRUPÇÃO**

**São Paulo
2025**

RICARDO ALEXANDRE FRANCISCO DE OLIVEIRA

**A LEI E A PRÁTICA DO WHISTLEBLOWING NO BRASIL: GOVERNANÇA,
PROTEÇÃO AO DENUNCIANTE E COMBATE À CORRUPÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Direito da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, à obtenção de título de **Mestre em Direito**.

**ORIENTADOR: PROF. MARCELO NAVARRO
RIBEIRO DANTAS**

São Paulo

2025

RICARDO ALEXANDRE FRANCISCO DE OLIVEIRA

**A LEI E A PRÁTICA DO WHISTLEBLOWING NO BRASIL: GOVERNANÇA,
PROTEÇÃO AO DENUNCIANTE E COMBATE À CORRUPÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Direito da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, à obtenção de título de **Mestre em Direito**.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Marcelo Navarro Ribeiro Dantas
(Presidente)

Prof. Dr. Ney de Barros Bello Filho
(UNINOVE)

Prof. Dr. Roberto Veloso
(UFM)

DEDICATÓRIA

Ao Universo.

AGRADECIMENTO

Ao Universo.

RESUMO

O presente trabalho aborda a quebra das fronteiras estatais pelo fenômeno da globalização e com os blocos econômicos de mercado como principais influentes da era moderna, formou novos grupos de poder corporativos, e, com isso, alicerçou problemáticas, como, por exemplo, a criminalidade empresarial. O estudo sintetiza a resposta a tal fenômeno no meio jurídico, primeiramente, compreendendo os ilícitos cometidos por pessoas jurídicas como ações penalmente relevantes, a fim de que pudessem ser propostas políticas criminais de prevenção e sanção aos seus agentes. Aponta-se a correta compreensão da integralização do *Whistleblowing* nos programas de *Compliance* como um conjunto de medidas preventivas, de adequação, fortalecimento e funcionamento de controles internos, despontando como novas tendências, demonstrando a relevância e a atualidade deste trabalho. Para tanto, após a construção de pesquisa bibliográfica, de suporte doutrinário e de entrevista, propõe uma contribuição na discussão e compreensão sobre a governança, integridade e ética, a fim de mitigar riscos ligados a desvios comportamentais e outras condutas indesejadas. Como conclusão desta tese, tem-se que a implantação de um programa de integridade em Âmbito das empresas formaliza os compromissos éticos das instituições privadas com suas partes interessadas e contribui para a consolidação de uma organização socialmente responsável ante o caráter aberto das normas de cunho econômico, que visam incentivar o meio corporativo a agir de forma ética e transparente, com meios de controle internos que previnam a persecução criminal de determinada empresa ou instituição financeira pela avaliação antecipada de riscos e possíveis responsabilidades em caso de ilícito, fazendo com que as mesmas se adequem às leis vigentes antes da lesão efetiva de bens jurídicos.

Palavras-chave: Criminalidade Empresarial; Compliance; Gerenciamento de Riscos; Whistleblowing.

ABSTRACT

This paper addresses the breakdown of state borders due to the phenomenon of globalization and the economic blocs of the market as the main influencers of the modern era, which has formed new groups of corporate power, and, with this, has underpinned problems such as corporate crime. This study summarizes the response to this phenomenon in the legal field, firstly, understanding the illicit acts committed by legal entities as criminally relevant actions, so that criminal policies for prevention and sanctioning their agents could be proposed. It points out the correct understanding of the integration of whistleblowing in compliance programs as a set of preventive measures, adaptation, strengthening and operation of internal controls, emerging as new trends, demonstrating the relevance and currentness of this work. To this end, after constructing bibliographical research, doctrinal support and interviews, it proposes a contribution to the discussion and understanding of governance, integrity and ethics, in order to mitigate risks associated with behavioral deviations and other undesirable conduct. In conclusion of this thesis, it is clear that the implementation of an integrity program within companies formalizes the ethical commitments of private institutions with their stakeholders and contributes to the consolidation of a socially responsible organization in view of the open nature of economic standards, which aim to encourage the corporate environment to act in an ethical and transparent manner, with internal control means that prevent the criminal prosecution of a given company or financial institution through the advance assessment of risks and possible liabilities in the event of an illicit act, ensuring that they comply with current laws before the actual harm to legal assets.

Keywords: Business Crime; Compliance; Risk Management; Whistleblowing.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Legenda/ Pontuação	29
Figura 2 - Governança x Gerenciamento de Riscos x Controle Interno.....	30
Figura 3 - Notícia Seminário “A sonegação fiscal como crime antecedente à lavagem de dinheiro.....	31

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Correntes Éticas..... 21

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Nível de Percepção da Corrupção - de 1 a 91.....	28
Tabela 2 - Nível de Percepção da Corrupção - de 91 a 180.....	28

LISTA DE ABREVIATURAS E SÍMBOLOS

CIPFA - Chartered Institute of Public Finance and Accountancy

COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

DRCI/Senajus - Departamento de Recuperação de Ativos e Cooperação Jurídica
Internacional da Secretaria Nacional de Justiça

ENCCLA - Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro

FCPA - Foreign Corrupt Practices Act

GC - Governança Corporativa

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

LAB-LD - Rede de Laboratórios de Tecnologia contra a Lavagem de Dinheiro

MJSP - Ministério da Justiça e Segurança Pública

NDA - non-disclosure agreement

OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

OPM - Office for public management

PIDA - Public Interest Disclosure Act

PNLD - Programa Nacional de Capacitação e Treinamento para o Combate à Corrupção e à
Lavagem de Dinheiro

PSDP - Public Servants Disclosure Protection Act

SEC - United States Security and Exchange Commission

SOX - Sarbanes-Oxley Act

WPA - Whistleblower Protection Act (WPA)

WPEA - Whistleblower Protection Enhancement Act

SUMÁRIO

1. GOVERNANÇA: CONTEXTUALIZAÇÃO E PANORAMA HISTÓRICO	12
1.1 Princípios da Governança.....	16
1.2 Boas Práticas de Governança	17
1.3 Integridade e Ética	19
2 CULTURA DE COMPLIANCE NO BRASIL: DESAFIOS E PERSPECTIVAS.....	23
2.1 Análise do perfil da sociedade brasileira e o surgimento do “jeitinho”	24
2.2 Corrupção e Desvios Comportamentais	25
2.3 Gestão de Riscos.....	29
2.4 Whistleblower ou Reportante	32
2.4.1 Reportante na lei N° 13.608/2018 e na Lei Pacote Anticrime	35
2.5 Canais de Denúncia: Apontamentos do Direito Comparado.....	41
2.5.1 Estados Unidos	42
2.5.2 União Europeia	43
2.5.3 O processo de internalização da Diretiva na Alemanha	45
2.5.4 Reflexões finais sobre experiências internacionais em canais de denúncia	46
3 PROTEÇÃO DO WHISTLEBLOWER NOS ENTES PÚBLICOS E PRIVADOS	48
3.1 Anonimato e Confidencialidade	49
3.2 Medidas Antirretaliação, Chilling Effects e os limites das cláusulas de confidencialidade.....	51
3.3 Direito à Recompensa.....	54
3.4 Conclusões e Reflexões sobre Whistleblowing	56
4 WHISTLEBLOWING E SUA VIABILIDADE EFETIVA NO COMBATE À CORRUPÇÃO BRASILEIRA	58
4.1 Características do Whistleblowing	60
4.1.1 Conhecendo e comparando o Whistleblowing	60
4.1.2.Origens do Whistleblowing	61
4.1.3 Whistleblowing pelo mundo.....	63
4.2 Novos Instrumentos de enfrentamento à corrupção no Brasil: Lei nº 12.850/2013	64
4.2.1 Ação Controlada	65
4.2.2 Colaboração Premiada	67
4.3 Ética na Sociedade Brasileira e os possíveis efeitos do whistleblowing no Brasil	68
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	71
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	83

1. GOVERNANÇA: CONTEXTUALIZAÇÃO E PANORAMA HISTÓRICO

O conceito de Governança Corporativa emergiu como resposta às transformações econômicas, sociais e tecnológicas que caracterizaram o final do século XX. Esse período foi marcado por avanços tecnológicos extraordinários, que facilitaram o acesso à informação e desencadearam mudanças significativas nos hábitos, valores e comportamentos sociais. A aceleração da globalização e a crescente interconexão dos mercados exigiram a adaptação das empresas a um ambiente mais dinâmico e competitivo, impulsionando, assim, a busca por mecanismos de controle e gestão mais eficientes.

Com o advento da revolução digital e a globalização, as organizações passaram a operar em um contexto marcado pela alta competitividade e pela necessidade de constante inovação. A informação tornou-se um ativo estratégico e, simultaneamente, uma força que podia ser tanto uma vantagem quanto um risco. Nesse novo cenário, a governança corporativa ganhou destaque como uma ferramenta essencial para assegurar que as organizações operassem de maneira ética, transparente e responsável, buscando preservar sua sustentabilidade a longo prazo (SOUZA, 2016).

As empresas começaram a perceber que, além de buscar lucros, deveriam equilibrar interesses econômicos com a responsabilidade social, respeitando as expectativas de seus diversos públicos de interesse, os chamados *stakeholders*. Nesse contexto, a governança corporativa não apenas se consolidou como uma prática de boa gestão, mas também se tornou um requisito fundamental para a competitividade no cenário global.

A Governança Corporativa pode ser entendida como um conjunto de princípios e práticas que regem as relações entre os diversos *stakeholders* de uma organização, com o objetivo de assegurar o uso eficiente dos recursos, aumentar a responsabilidade dos gestores e melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade (IBGC, 2015).

O modelo de governança é orientado para o fortalecimento da transparência, da responsabilidade e da equidade nas organizações. Ao adotar boas práticas de governança, as empresas não só garantem sua longevidade, mas também se tornam mais atraentes para os investidores, visto que proporcionam um ambiente mais seguro e previsível para o investimento (COSTA, 2020).

No âmbito da governança corporativa, os *stakeholders* desempenham um papel fundamental. Segundo o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015), as empresas devem promover uma gestão que respeite os direitos dos acionistas e das demais partes interessadas, como

funcionários, clientes, fornecedores e a comunidade em geral. Este modelo, portanto, busca equilibrar as expectativas e interesses de diferentes grupos, assegurando que as decisões tomadas pelos gestores sejam benéficas não apenas para os acionistas, mas também para a sociedade como um todo.

O princípio da equidade, um dos pilares do IBGC (2015), destaca a importância de tratar todos os *stakeholders* de maneira justa e imparcial, garantindo que seus direitos sejam respeitados. Essa equidade é um dos fatores que contribui para a construção de uma cultura organizacional ética e de confiança, elementos essenciais para a sustentabilidade empresarial.

A transparência, definida pelo IBGC (2015), é outro princípio-chave da governança corporativa. Este princípio exige que as empresas forneçam informações claras, completas e acessíveis sobre sua gestão, práticas operacionais e resultados financeiros, permitindo que todos os *stakeholders* acompanhem as decisões da empresa. A transparência é, portanto, essencial para a criação de um ambiente de confiança, no qual as partes interessadas podem tomar decisões informadas e os gestores são devidamente monitorados.

A prestação de contas ou *accountability* está intrinsecamente ligada à transparência. Como destaca Maria da Conceição da Costa Marques (2005), a definição de governança corporativa não pode ser dissociada do conceito de *accountability*, uma vez que a responsabilidade na gestão e na tomada de decisões é a base para o sucesso e a sustentabilidade das organizações. Quando os gestores são transparentes e prestam contas de suas ações, a empresa ganha credibilidade e fortalece sua relação com os *stakeholders*, o que, por sua vez, contribui para sua longevidade no mercado.

O princípio da responsabilidade corporativa, que também integra as diretrizes do IBGC (2015), destaca a importância de as empresas assumirem seu papel no desenvolvimento social e ambiental, além de sua responsabilidade econômica. Em um mundo cada vez mais consciente dos desafios ambientais e sociais, as organizações são chamadas a adotar práticas que minimizem seus impactos negativos e promovam a sustentabilidade. As práticas de responsabilidade corporativa não se limitam a cumprir as normas legais, mas envolvem também a antecipação de riscos e a adoção de estratégias que contribuam para a melhoria da qualidade de vida da sociedade e para a preservação ambiental.

A governança corporativa desempenha papel crucial na gestão de riscos, especialmente no que se refere às dimensões éticas e de compliance. No âmbito de uma estrutura de governança eficaz, a gestão de riscos compreende a identificação, a avaliação e a mitigação de potenciais ameaças relacionadas à corrupção, à fraude, às práticas ilícitas e às questões socioambientais. A adoção de políticas e procedimentos claros para o tratamento

desses riscos, aliada à implementação de sistemas de monitoramento e auditoria, constitui elemento essencial para a preservação da integridade organizacional e para a proteção dos interesses institucionais e dos *stakeholders*.

De acordo com Souza e Lima (2019), uma governança corporativa eficaz é capaz de identificar e mitigar os riscos com mais precisão, proporcionando uma maior segurança para os investidores e um ambiente mais estável para a operação da empresa. Além disso, a integração da governança com a estratégia organizacional permite uma melhor alocação de recursos, o que aumenta as chances de sucesso e de crescimento sustentável.

Conforme define Rabelo e Silveira, um sistema de governança eficiente deverá prover:

[...] mecanismos especializados de incentivos, salvaguardas e resolução de conflitos que possam remover a continuidade dos relacionamentos comerciais que são eficientes na ausência de oportunismo auto-interessado, relacionamentos estes que, de outro modo, poderiam romper-se sob regras de contratualidade exclusivamente de mercado. (RABELO e SILVEIRA, 1999, p. 8)

Leonardo Gomes de Aquino Marques (2009, p. 14) cita Rossetti e Andrade (2004), os quais explicam que a governança é:

[...] um conjunto de princípios, propósitos, processos e práticas que rege o sistema de poder e os mecanismos de gestão de corporações, buscando a maximização da riqueza dos proprietários e o atendimento dos direitos de outras partes interessadas, minimizando oportunismos conflitantes com esse fim. (ANDRADE; ROSSETTI, 2004, apud MARQUES, 2009, p.14)

Inicialmente consolidada no setor privado, a governança tem ganhado relevância e se expandido para a Administração Pública, especialmente nas instituições de segurança pública, como as polícias militares. Embora a aplicação dessa prática no setor público ainda esteja em processo de amadurecimento, seus princípios têm sido progressivamente adotados como modelos de gestão eficientes. A incorporação de valores como transparência, prestação de contas e responsabilidade nas estratégias de gestão tem sido vista como uma forma de aprimorar a prestação de serviços públicos, refletindo o compromisso com a eficiência e com a governança responsável.

Historicamente, as raízes institucionais da governança corporativa remontam a 1934, com a criação da *U.S. Securities and Exchange Commission* (SEC) nos Estados Unidos. A SEC foi instituída com o propósito de proteger os investidores, assegurar a equidade e a eficiência dos mercados financeiros e facilitar a formação de capital. Sua atuação permanece essencial até os dias atuais, configurando-se como uma referência internacional em regulação

e supervisão do mercado de capitais (SEC, 2023). A criação da SEC representou um marco decisivo no desenvolvimento das práticas de governança corporativa, ao estabelecer um arcabouço regulatório que consolidou princípios de transparência, responsabilidade e integridade no ambiente financeiro.

Nos anos de 1990, o mundo experimentou uma série de crises financeiras que expuseram a fragilidade dos mecanismos de controle e da transparência nas corporações. Em resposta a essas crises, o Banco da Inglaterra formou uma comissão para organizar as melhores práticas de governança corporativa, que resultou no *Cadbury Report*¹, publicado em 1992. O relatório foi um marco para o desenvolvimento de práticas de governança, estabelecendo princípios como a transparência, a responsabilidade e a independência dos conselhos de administração. Essas práticas não só influenciaram o setor privado, mas também começaram a ser vistas como aplicáveis em outras áreas da administração pública (OECD, 2015).

Ainda em 1992, o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)* publicou o *Internal Control – Integrated Framework*, um modelo de controle interno que se tornou a base para a formulação de políticas públicas e controles nas organizações. Este *framework* (estrutura) enfatizava a necessidade de sistemas robustos para garantir a integridade das informações e a transparência na gestão dos recursos. A adaptação deste modelo ao setor público, como nas Polícias Militares, visa não só melhorar a eficiência administrativa, mas também aumentar a confiança da sociedade nas instituições públicas.

A promulgação da *Lei Sarbanes-Oxley* nos Estados Unidos, em 2002, foi uma resposta à crescente necessidade de maior controle sobre as práticas financeiras corporativas, especialmente após os escândalos contábeis no início dos anos 2000. A lei fortaleceu os controles internos das empresas, buscando garantir a integridade das informações financeiras e restaurar a confiança dos investidores. Fundamentada em princípios da Governança Corporativa, como compliance, *accountability*, *disclosure* e *fairness*, tornou-se um marco regulatório com repercussões globais, influenciando legislações de diversos países, incluindo o Brasil (SOUZA, 2021). Além de regulamentar o setor privado, a *Lei Sarbanes-Oxley* também inspirou práticas no setor público, especialmente nas Polícias Militares, como parte de um movimento mais amplo de modernização da administração pública, visando adotar boas práticas de governança para melhorar a eficiência e a confiança nas instituições governamentais.

¹ Para ver mais: <https://www.icaew.com/technical/corporate-governance/codes-and-reports/cadbury-report>

A adoção de práticas de governança nas Polícias Militares exige a implementação de mecanismos de controle interno mais eficazes, como auditorias regulares e maior transparência nas decisões administrativas, além do incentivo à prestação de contas pelos gestores. É fundamental garantir a utilização eficiente dos recursos públicos e a avaliação constante das políticas de segurança pública. Embora a aplicação dos princípios de governança nas Polícias Militares seja promissora, enfrenta desafios, como a necessidade de mudanças estruturais significativas, formação de líderes capacitados e a adoção de uma cultura organizacional voltada para a ética e transparência. Além disso, a atuação dos órgãos de controle externo é crucial para fiscalizar e promover melhorias contínuas. A transição para esse modelo de gestão, apesar das dificuldades, pode resultar em ganhos importantes em termos de eficiência, confiança pública e aprimoramento dos serviços de segurança.

1.1 Princípios da Governança

Enquanto instrumento de gestão e controle organizacional, a Governança sustenta-se sobre princípios éticos e estruturais que visam assegurar a eficiência, a responsabilidade e a transparência no uso de recursos e na condução das atividades institucionais. A aplicação eficaz desses princípios fortalece a confiança, melhora a prestação dos serviços e contribui diretamente para a geração de valor à sociedade.

Seus princípios constituem o alicerce ético sobre o qual se edificam as boas práticas organizacionais, sendo dotados de caráter universal, com admissibilidade de pequenas variações contextuais, desde que não comprometam sua essência moral.

Os quatro valores clássicos e norteadores da governança, que são: Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa.

- Transparência

É caracterizada pelo cumprimento de exigências legais, implicando na disponibilização voluntária e clara das informações de interesse público. Garantir um clima de confiança nas relações da organização essenciais à manutenção da reputação institucional, sustentando a credibilidade e a longevidade no cenário organizacional.

- Equidade

Definida como tratamento justo e imparcial a todos envolvidos com a organização, considerando-se seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas. Ela reflete a diversidade e a dignidade humana, abrangendo dentre outros, igualdade de tratamento, liberdade de expressão e de exercício de direitos.

Visa promover a cultura organizacional inclusiva e respeitosa, fundamental para o equilíbrio e harmonia das instituições.

- Prestação de Contas (*Accountability*)

Impõe a obrigatoriedade de seus agentes justificarem suas decisões e ações de maneiras claras, objetivas e fundamentadas. Assumir integralmente as consequências de seus atos, sejam elas legais, éticas ou administrativas demonstrando responsabilidade e compromisso.

- Responsabilidade Corporativa

Este princípio demanda uma atuação consciente e proativa na gestão de riscos e na promoção de práticas que assegurem a continuidade dos negócios, sempre comprometida em assegurar serviços de qualidade, prestação de contas eficaz e comprometimento ético, além de fomentar a capacitação contínua dos gestores e agentes, e o fortalecimento da participação dos *stakeholders* nos processos organizacionais.

1.2 Boas Práticas de Governança

Na esfera pública, as boas práticas de Governança propiciam um ambiente mais eficiente. Isso decorre, até mesmo, dos princípios básicos que norteiam a Governança, já estudados na subseção 1.1. No entanto, a implementação de Governança vai além desses aspectos, incorporando outros fatores que fortalecem a estrutura organizacional e institucional.

Além dos princípios já mencionados, a Governança pública também deve englobar elementos como liderança, compromisso e integração, que são fundamentais para a adequação das políticas públicas às necessidades sociais. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015), uma liderança eficaz no setor público deve ser ética, íntegra, responsável, comprometida e transparente. Isso implica que os gestores públicos devem agir

com total responsabilidade nas suas decisões e ações, prezando pela conformidade com normas e valores éticos que orientam a administração pública.

No contexto da administração pública, assim como no setor privado, a boa Governança exige o controle efetivo da corrupção, a implementação de um código de conduta ético rigoroso, e a adesão a regulamentações, códigos e normas legais. Leonardo Gomes de Aquino Marques (2005) destaca que a aplicação de práticas transparentes e a garantia de comunicação efetiva são essenciais para assegurar a confiança da população nas instituições governamentais. A transparência, nesse sentido, torna-se um mecanismo fundamental para permitir que as partes interessadas acompanhem as decisões e as ações do governo, garantindo maior *accountability* e controle social sobre a gestão pública.

Ademais, a Governança pública também se preocupa com o equilíbrio entre os diversos interesses dos *stakeholders*, promovendo a participação efetiva desses grupos nas decisões e políticas governamentais. Como afirmado por Souza (2020), envolver os *stakeholders* de maneira equilibrada e justa contribui para uma gestão mais inclusiva e responsável, criando um ciclo virtuoso de feedback e melhorias contínuas nos serviços públicos prestados à sociedade.

Conforme dispõe o CIPFA (2004) a respeito dos itens necessários para se alcançar a boa governança em órgãos e entidades da administração pública, temos (*ipsis litteris*):

[...] a) focar o propósito da organização em resultados para cidadãos e usuários dos serviços; b) realizar, efetivamente as funções e os papéis definidos; c) tomar decisões embasadas em informações de qualidade; d) gerenciar riscos; e) desenvolver a capacidade e a eficácia do corpo diretivo das organizações; f) prestar contas e envolver efetivamente as partes interessadas; g) ter clareza acerca do propósito da organização, bem como dos resultados esperados para cidadãos e usuários dos serviços; h) certificar-se de que os usuários recebem um serviço de alta qualidade; i) certificar-se de que os contribuintes recebem algo de valor em troca dos aportes financeiros providos; j) definir claramente as funções das organizações e as responsabilidades da alta administração e dos gestores, certificando-se de seu cumprimento; l) ser claro sobre as relações entre os membros da alta administração e a sociedade; m) ser rigoroso e transparente sobre a forma como as decisões são tomadas; n) ter e usar estruturas de aconselhamento, apoio e informação de boa qualidade; o) certificar-se de que um sistema eficaz de gestão de risco esteja em operação; p) certificar-se de que os agentes (comissionados ou eleitos) tenham as habilidades, o conhecimento e a experiência necessários para um bom desempenho; q) desenvolver a capacidade de pessoas com responsabilidades de governo e avaliar o seu desempenho, como indivíduos e como grupo; r) equilibrar, na composição do corpo diretivo, continuidade e renovação; s) compreender as relações formais e informais de prestação de contas; t) tomar açõesativas e planejadas para dialogar com e prestar contas à sociedade, bem como engajar, efetivamente, organizações parceiras e partes interessadas; u) tomar açõesativas e planejadas de responsabilização dos agentes; v) garantir que a alta administração se comporte de maneira exemplar, promovendo, sustentando e garantindo a efetividade da governança; e x) colocar em prática os valores organizacionais. (Chartered Institute

1.3 Integridade e Ética

Esses princípios são compreendidos como estruturantes da governança corporativa, na medida em que promovem a confiança e a credibilidade das organizações. A integridade, entendida como a coerência entre pensamento, discurso e ação, constitui um valor essencial nas relações organizacionais. Segundo o Dicionário Houaiss, integridade significa “qualidade de uma pessoa íntegra, honesta, incorruptível, cujos atos e atitudes são irrepreensíveis; honestidade, retidão” (HOUAISS, 2001). No âmbito da governança corporativa, a integridade pressupõe condutas pautadas pela ética, pela responsabilidade e pelo respeito aos princípios institucionais.

A sociedade contemporânea demonstra carência desse princípio axiológico fundamental, não apenas nas condutas individuais, mas, sobretudo, nas relações profissionais e corporativas. A integridade, nesse contexto, fortalece a confiança das partes interessadas (stakeholders) e contribui decisivamente para o fortalecimento da imagem, da reputação e da legitimidade das organizações perante a sociedade.

Não há espaço para condutas que fujam da integridade, que se desviam da moralidade. As condutas íntegras, se já são necessárias no perfil do homem comum, são ainda mais cobradas no comportamento de um agente público, como o policial militar.

Passando para o estudo da Ética, vemos que a ética é um multi conceito ligado aos princípios e valores, mutáveis no tempo e no espaço, que determinam a conduta humana como correta ou equivocada. Para Adolfo Sánchez Vasquez, “Ética é a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade” (2001, p. 23). Na acepção epistemológica, “ética” provém do grego “*ethos*”, que se refere aos costumes e aos traços comportamentais e exprime o conjunto de valores que governam o comportamento humano em relação aos outros homens na sociedade em que vivem, assegurando-lhes o bem-estar social. Em outras palavras, Ética é o modo de ser, o jeito que o homem deve se comportar no seu meio social.

Aristóteles, em sua clássica obra “Ética a Nicômaco” (2000), concebe a noção de Ética ligada à virtude, especialmente à virtude moral que, segundo o filósofo, é adquirida por meio do hábito:

[...] Por tudo isso, evidencia-se também que nenhuma das virtudes morais surge em nós por natureza; com efeito, nada do que existe naturalmente pode formar um hábito contrário à sua natureza. Por exemplo, à pedra que por natureza se move para baixo não se pode imprimir o hábito de ir para cima, ainda que tentemos adestra-la jogando-a dez mil vezes no ar; nem se pode habituar o fogo a dirigir-se para baixo, nem qualquer coisa que por natureza se comporte de certa maneira a comportar-se de outra.[...] Não é, pois, por natureza, nem contrariando a natureza que as virtudes se geram em nós. Diga-se, antes, que somos adaptados por natureza a recebê-las e nos tornamos perfeitos pelo hábito. (ARISTÓTELES, 2000, p. 16)

A visão aristotélica de ética baseia-se na noção de virtude em busca da felicidade (2000, p. 13). A felicidade equivale ao hábito persistente do exercício da virtude e da prudência. Os homens sempre buscaram a felicidade, contudo esta busca somente pode ser adquirida pela virtude (*Aretê* – Excelência). E a excelência é atingida por meio de nosso caráter, da boa conduta e força de vontade conduzida pela razão. Por conseguinte, o alcance da felicidade está vinculado a um juízo prático, isto é, o de saber fazer escolhas racionais. É feliz aquele que escolhe o que é mais adequado para si. A virtude em busca da felicidade nada mais é do que uma ética do bom senso, da mediedade ou meio-termo, ou seja, o agir seguindo-se valores morais racionais. A virtude é, portanto, o meio-termo entre o excesso, o exagero e a carência. Aristóteles, entretanto, ponderava que não adiantava somente ter virtudes; era necessário praticá-las. E, para ele, o hábito de agir em conformidade com o dever significava uma virtude:

[...] Com efeito, as coisas que temos de aprender antes de poder fazê-las, aprendemo-las fazendo; por exemplo, os homens tornam-se arquitetos construindo e tocadores de lira tangendo esse instrumento. Da mesma forma, tornamo-nos justos praticando atos justos, e assim com a temperança, a bravura, etc. (ARISTÓTELES, 2000, p. 17)

Para o filósofo, toda racionalidade é teleológica, isto é, direcionada para uma finalidade (ou um bem). À Ética incumbe estabelecer a finalidade suprema e como é possível alcançá-la. Essa finalidade suprema é a felicidade (*Eudaimonia*), não encontrada nas riquezas, nem nos prazeres, mas em uma vida virtuosa. A virtude, por sua vez, encontra-se no justo meio entre os extremos (*Mediedade*), e será descoberta pelo homem dotado de prudência (*Phronesis*) e educado pelo hábito. Na era moderna, muitos pensadores associaram a Ética à Moral, até mesmo pela etimologia de ambas as palavras: moral provém do latim e significa “costumes”, enquanto que a ética, de origem grega, também possui o mesmo significado.

Immanuel Kant, filósofo alemão do século XVIII, atribui sentido diversos aos conceitos de ética e moral. Para ele, a moral é um conjunto de princípios gerais, mais amplo e

conceptual, e a ética é a sua aplicação prática. A filosofia kantiana apontava que a razão deve nortear as ações corretas desde que os imperativos morais guiem o comportamento:

[...] Há por fim um imperativo que, sem se basear como condição em qualquer outra intenção a atingir por um certo comportamento, ordena imediatamente este comportamento. Este imperativo é categórico. Não se relaciona com a matéria da *ação* e com o que dela deve resultar, mas com a forma e o princípio de que ela mesma deriva; e o essencialmente bom na *ação* reside na disposição (*Gesinnung*), seja qual for o resultado. Este imperativo pode-se chamar o imperativo da moralidade. (KANT, 2004, p. 52)

Os estadunidenses Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2001) propuseram-se a estudar marketing e ética empresarial. Em suas atividades acadêmicas focadas em tomada de decisões éticas, relações com *Stakeholders* e responsabilidade social, conceberam algumas correntes éticas, consubstanciadas em juízos de valor, com seus respectivos conceitos a respeito do que seriam ações éticas certas ou aceitáveis sob o ponto de vista moral. Os resultados estão dispostos no seguinte quadro:

Quadro 1 - Correntes Éticas

Teleologia	Afirma que os atos são moralmente certos ou aceitáveis se produzirem um resultado desejado, como a realização de interesse próprio ou utilidade.
Egoísmo	Define como ações certas ou aceitáveis aquelas que maximizam o interesse particular do indivíduo, da maneira por ele definida.
Utilitarismo	Define ações certas ou aceitáveis como aquelas que maximizam a utilidade total ou o maior bem para o maior número de pessoas.
Deontologia	Concentra-se na preservação dos direitos do indivíduo e nas intenções associadas a um comportamento particular, e não em suas consequências.
Relativismo	Avalia subjetivamente a natureza ética, com base nas experiências do indivíduo e do grupo.
Ética da virtude	Pressupõe o que é moral em uma dada situação não é apenas o que a moralidade convencional exige, mas também o que a pessoa amadurecida, de "bom" caráter moral, consideraria apropriado.
Justiça	Avalia a natureza ética com base na equidade: distributiva, processual, e no que interessa a inter-relações.

Fonte: Ferrell; Fraedrich; Ferrel, 2001, p. 52

Seguindo para um pensamento mais atual, emprestamos do desembargador José Renato Nalini, em sua obra Ética Geral e Profissional, o conceito de Ética:

[...] é a ciência do comportamento moral dos homens em sociedade. É uma ciência, pois tem objeto próprio, leis próprias e método próprio, na singela identificação do

caráter científico de um determinado ramo do conhecimento. O objeto da Ética é a moral. A moral é um dos aspectos do comportamento humano. A expressão moral deriva da palavra romana *mores*, com o sentido de costumes, conjunto de normas adquiridas pelo hábito reiterado de sua prática. (NALINI, 2009, p. 19)

Portanto, a integridade e a ética não são meros adereços morais, mas fundamentos essenciais da governança corporativa. Elas promovem não apenas a conformidade legal, mas também a excelência institucional e o compromisso com o bem comum. A adesão a esses princípios fortalece a confiança dos cidadãos, dos investidores e dos colaboradores, promovendo relações mais justas, transparentes e sustentáveis.

2 CULTURA DE COMPLIANCE NO BRASIL: DESAFIOS E PERSPECTIVAS

A governança consiste em um conjunto estruturado de práticas voltadas à direção, supervisão e controle das organizações. Diante das atuais demandas por maior ética e transparência na Administração Pública, o compliance se apresenta como uma ferramenta indispensável para mitigar riscos e corrigir práticas inadequadas.

Conceitualmente, o compliance refere-se à conformidade com leis, normas e regulamentos. Como mecanismo de gestão, integra as áreas jurídica, de auditoria e de controles internos, promovendo a implementação de políticas preventivas que fortalecem a eficiência administrativa e a qualidade dos serviços prestados, sempre com base em princípios éticos.

A adoção de medidas de compliance não apenas reduz desvios de conduta e práticas ilícitas, mas também reforça a credibilidade institucional, impactando positivamente a relação da organização com seus públicos. No âmbito público, mecanismos internos de integridade revelam-se essenciais no combate à corrupção e na construção de um ambiente mais transparente e ético.

O termo compliance, originado do verbo inglês *to comply* ("estar em conformidade"), passou a designar, no universo organizacional, práticas que asseguram o respeito a normas legais, regulatórias e internas. Segundo Costa (2018), trata-se da criação de estruturas de políticas, processos e controles que garantem a observância das obrigações impostas à organização, fomentando, ao mesmo tempo, uma cultura de integridade e responsabilidade corporativa.

No ambiente corporativo e institucional, o compliance reúne esforços de diferentes áreas — como a jurídica, de auditoria e de controles internos — com o objetivo de assegurar a aderência das atividades organizacionais aos marcos legais e éticos. De acordo com Silva (2019), programas de integridade bem estruturados sistematizam condutas éticas e mitigam riscos, elevando a reputação e a confiabilidade das instituições.

No Brasil, a promulgação da Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção) foi um marco para a consolidação do compliance, ao estabelecer a responsabilidade objetiva de empresas por atos lesivos contra a administração pública e reconhecer os programas de integridade como fatores de atenuação de sanções (Lima, 2020).

Esse movimento ocorre em um cenário de crescente complexidade nas relações empresariais e de rigorosas exigências normativas. Conforme Lima (2020), a eficácia dos programas de compliance transcende a prevenção de infrações legais, sendo crucial para a

promoção de uma cultura organizacional pautada pela ética, eficiência e responsabilidade social.

Além do combate à corrupção, o compliance abrange áreas estratégicas como meio ambiente, relações trabalhistas, tributação, concorrência e proteção de dados. A entrada em vigor da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) — Lei nº 13.709/2018 — acentuou a importância da governança da informação, exigindo práticas rigorosas no tratamento de dados pessoais e incorporando novas diretrizes aos programas de integridade.

Na esfera pública, a implementação de estruturas de compliance representa um avanço significativo, contribuindo para a melhoria da transparência institucional, a eficiência administrativa e o fortalecimento da confiança social — pilares essenciais para o pleno funcionamento do Estado Democrático de Direito.

Portanto, o compliance deve ser encarado não apenas como uma obrigação legal, mas como um componente estratégico da governança organizacional. Sua eficácia depende do comprometimento da alta gestão, da disseminação de valores éticos em todos os níveis hierárquicos e da vigilância contínua sobre processos e comportamentos. Trata-se, assim, de um elemento fundamental para assegurar a integridade, a competitividade e a sustentabilidade das organizações, públicas ou privadas.

2.1 Análise do perfil da sociedade brasileira e o surgimento do “jeitinho”

A cultura brasileira é historicamente marcada por traços como o paternalismo, o clientelismo e a flexibilidade diante das normas, características que remontam ao período colonial e foram fortemente influenciadas por práticas informais de favorecimento nas relações pessoais de poder. Tais elementos ainda permeiam as interações no meio corporativo e institucional contemporâneo, manifestando-se na dificuldade de consolidação de práticas baseadas na impessoalidade e na ética organizacional.

Essa tendência é especialmente perceptível na análise do denominado “jeitinho brasileiro”, fenômeno sociocultural que expressa uma forma peculiar de lidar com situações complexas por meio da criatividade, da empatia ou, em muitos casos, da transgressão das regras estabelecidas.

Na obra *Raízes do Brasil*, Sérgio Buarque de Holanda (1995) aprofunda essa interpretação ao conceituar o “homem cordial”, figura que, sob uma aparência de afabilidade, oculta a intenção de exercer domínio e preservar privilégios. Essa predisposição ao

informalismo e ao personalismo institucional fragiliza as bases de uma cultura organizacional orientada pela meritocracia, pela impessoalidade e pelo cumprimento rigoroso das normas.

Diversos autores ressaltam que a colonização portuguesa influenciou decisivamente a maneira de pensar, agir e ser do brasileiro. Além disso, é importante destacar que a cultura nacional foi moldada por fortes e decisivas influências dos povos africanos escravizados e dos indígenas que habitavam o território antes da chegada dos europeus. Portugueses, africanos e indígenas formam, assim, a base constitutiva da sociedade brasileira e de seus padrões socioculturais.

Na concepção de Darcy Ribeiro (1995), as características do povo brasileiro refletem a síntese dessas múltiplas influências históricas e culturais:

[...] Outros intérpretes de nossas características nacionais veem os mais variados defeitos e qualidades aos quais atribuem valor causal. Um exemplo nos basta. Para Sérgio Buarque de Holanda seriam características nossas, herdadas dos iberos, a sobranceria hispânica, o desleixo e a plasticidade lusitana, bem como o espírito aventureiro e o apreço à lealdade de uns e outros e, ainda, seu gosto maior pelo ócio do que pelo negócio. Da mistura de todos esses ingredientes, resultaria certa frouxidão e anarquismo, a falta de coesão, a desordem, a indisciplina e a indolência. Mas derivariam delas, também, certo pendor para o mandonismo, para o autoritarismo e para a tirania. (RIBEIRO, 1995, p. 451)

Nesse cenário, o compliance surge como um instrumento para resgatar a confiança nas instituições e estabelecer uma cultura de integridade e responsabilidade. A implementação de programas de compliance eficazes exige não apenas políticas escritas, mas também um forte comprometimento da alta liderança e o engajamento de todos os colaboradores.

Além disso, de acordo com Treviño e Nelson (2011), a cultura organizacional precisa ser trabalhada como um elemento estratégico com programas capazes de alinhar os valores institucionais com os comportamentos cotidianos, com a construção de uma cultura ética e transparente não apenas nas normas e sanções, mas uma mudança de mentalidade coletiva. Uma transformação estrutural que envolve educação, liderança, responsabilidade e compromisso com a integridade.

2.2 Corrupção e Desvios Comportamentais

A corrupção é um fenômeno recorrente ao longo da história das civilizações, com registros que remontam à Grécia Antiga, onde Sócrates e Aristóteles se opuseram à prática corrupta, e à Roma Antiga, com figuras como Cícero, que morreram em nome da honra e da luta contra a corrupção. De acordo com relatos históricos, Sócrates foi condenado à morte,

acusado de corromper os jovens atenienses com suas ideias filosóficas, o que marca um dos primeiros confrontos entre os valores morais e os interesses públicos.

Em palestra proferida ao Corpo Discente do Curso Superior de Polícia Integrado, no dia 24 de setembro de 2018, o Desembargador Manoel de Queiroz Calças, Presidente do Egrégio Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, lembrou a passagem em que Plutarco descreve os feitos de Coriolano, personagem romano ilustre, que se posicionava em praça pública a fim de ser visto e reconhecido pelos seus eleitores, prática bastante comum em Roma. Ao ser rejeitado nas eleições, decidiu suspender a distribuição de trigo ao povo (plebe) e, por essa razão, foi condenado por “contumácia” e exilado em território inimigo. Eis um clássico retrato da corrupção!

Para coibir as práticas de corrupção de ambitus, surgiram as primeiras legislações voltadas à repressão da corrupção política e à garantia da lisura dos processos eleitorais. Assim, em 358 a.C. foi editada a *Lex Poetelia de ambitu*, que vedava o pedido de votos em reuniões públicas e nos mercados. Em seguida sobreveio a Lei Cornélia Baebia (181 a.C.), que estabeleceu a impossibilidade de ocupar cargos por 10 anos por aqueles que violassem as leis eleitorais. Os abusos e a corrupção persistiram mesmo com a edição da Lei Gabínia Talária, que introduziu o voto secreto e, assim, impedia que os eleitores sofressem represálias quando se descobria que o voto não era dado conforme o prometido.

Mesmo com todo o rigor asseverado pelas leis, a corrupção ganhava espaço entre as pessoas. Mário (120 a.C.) propôs a Lei Mária, que concebia as ilustres pontes ou passagens estreitas (*pons suffragiorum*) pelas quais somente um único eleitor conseguia transpô-las no momento de se deslocar para as urnas, sem contato com os cabos eleitorais. Poder e cobiça fizeram parte da história e, recorrentemente, gravitam em torno da corrupção. Mesmo com leis severas, que puniam os infratores com longos exílios, candidatos políticos persistiam na ação de oferecer iguarias e jogos de gladiadores ao público.

A história do Brasil, que sofre de um nível elevado de corrupção, nos remete a buscar as raízes do problema no processo de colonização pelos portugueses, que foi marcado por uma característica singular: as pessoas para cá trazidas não possuíam nenhum tipo de compromisso moral ou ideológico com a coletividade; na verdade, o único desejo era extrair as riquezas da terra recém-descoberta.

Uma das justificativas para o favorecimento da corrupção era a distância de Portugal, que dificultava a vigilância sobre o que acontecia na política e economia local. Para burlar o colonialismo, os brasileiros adotavam estratégias para se livrar da cobrança de impostos da Coroa Portuguesa.

Nas lições de José Maria dos Santos (1989, p.132), Portugal encontrava muitas dificuldades para povoar o território conquistado, já incluindo a população existente à época do descobrimento. Isso justifica, o fato de haverem sido enviados para o Brasil os degredados, os falidos, os marginalizados, ou seja, todos aqueles que não tinham perspectivas em Portugal e encontravam na colônia um local auspicioso para a atividade espoliadora, consistente em extrair, encaminhar o produto para as terras lusitanas e enriquecer.

O conceito da corrupção brasileira tornou-se mais abrangente e passou a englobar condutas a que, lamentavelmente, assistimos todos os dias nos noticiários, como determinados favorecimentos, nepotismo, tráfico de influência, abuso de autoridade, sonegação fiscal e enriquecimento ilícito.

Além da corrupção, dentre os crimes mais comuns que envolvem funcionários públicos (também com definição no Código Penal) temos a concussão (art. 316) e o peculato, nas suas modalidades dolosa (art. 312, caput e § 1º), culposa (§ 2º) e mediante erro de outrem (art. 313), com dois novos tipos penais: inserção de dados falsos em sistema de informações (art. 313-A); modificação ou alteração não autorizada de sistema de informações (art. 313-B), o chamado “peculato eletrônico”.

Os índices de corrupção brasileira são alarmantes: dados do Índice de Percepções da Corrupção da Transparência Internacional (2017) apontam que o Brasil se encontra em 96^a posição no ranking que engloba 180 países/territórios, juntamente com Colômbia, Indonésia, Panamá, Peru, Tailândia e Zâmbia. Considerando os 32 países que formam a América, a situação de nosso país também não é favorável: ocupamos a 18^a posição. Dentre esses, Canadá é o que possui menor índice de corrupção, enquanto a Venezuela se destaca como um país altamente corrupto.

As figuras a seguir expõem o nível de percepção de corrupção mundial:

Tabela 1 - Nível de Percepção da Corrupção - de 1 a 91

POSIÇÃO PAÍS/ TERRITÓRIO	PONTUAÇÃO	POSIÇÃO PAÍS/ TERRITÓRIO	PONTUAÇÃO
1 Nova Zelândia	89	23 França	70
2 Dinamarca	88	23 Uruguai	70
3 Finlândia	85	25 Barbados	68
3 Noruega	85	26 Butão	67
3 Suíça	85	26 Chile	67
6 Cingapura	84	28 Bahamas	65
6 Suécia	84	29 Portugal	63
8 Canadá	82	29 Qatar	63
8 Luxemburgo	82	29 Taiwan	63
8 Holanda	82	32 Brunei	62
8 Reino Unido	82	32 Israel	62
12 Alemanha	81	34 Botsuana	61
13 Austrália	77	34 Eslovênia	61
13 Hong Kong	77	36 Polônia	60
13 Islândia	77	36 Seichelles	60
16 Áustria	75	38 Costa Rica	59
16 Bélgica	75	38 Lituânia	59
16 Estados Unidos	75	40 Letônia	58
18 Irlanda	74	40 São Vicente e Granadinas	58
20 Japão	73	42 Chipre	57
21 Estônia	71	42 República Tcheca	57
21 Emirados Árabes Unidos	71	42 Dominica	57
		42 Espanha	57
		51 Geórgia	56
		51 Malta	56
		51 Cabo Verde	55
		51 Ruanda	55
		51 Santa Lúcia	55
		51 Coréia do Sul	54
		52 Granada	52
		53 Namíbia	51
		54 Itália	50
		54 Ilhas Maurício	50
		54 Eslováquia	50
		57 Croácia	49
		57 Arábia Saudita	49
		59 Grécia	48
		59 Jordânia	48
		59 Romênia	48
		62 Cuba	47
		62 Malásia	47
		64 Montenegro	46
		64 São Tomé e Príncipe	46
		66 Hungria	45
		66 Senegal	45
		68 Bielorrússia	44
		68 Jamaica	44
		68 Omã	44
		71 Bulgária	43
		71 África do Sul	43
		71 Vanuato	43
		74 Burkina Faso	42
		74 Lesoto	42
		74 Tunísia	42
		77 China	41
		77 Sérvia	41
		77 Suriname	41
		77 Trinidad e Tobago	41
		81 Gana	40
		81 Índia	40
		81 Marrocos	40
		81 Turquia	40
		85 Argentina	39
		85 Benin	39
		85 Kosovo	39
		85 Kuwait	39
		85 Ilhas Salomão	39
		85 Suazilândia	39

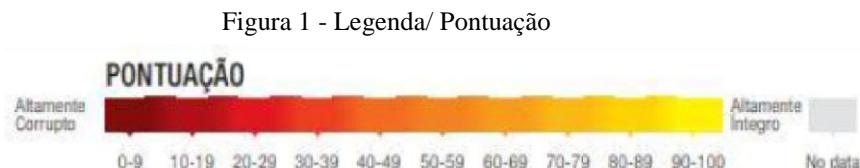
Fonte: Site de Transparência Internacional (2018)

Tabela 2 - Nível de Percepção da Corrupção - de 91 a 180

POSIÇÃO PAÍS/ TERRITÓRIO	PONTUAÇÃO	POSIÇÃO PAÍS/ TERRITÓRIO	PONTUAÇÃO
91 Bósnia e Herzegovina	38	112 El Salvador	33
91 Guiana	38	112 Maldívias	33
91 Sri Lanka	38	112 Níger	33
91 Timor-Leste	38	117 Equador	32
96 Brasil	37	117 Egito	32
96 Colômbia	37	117 Gabão	32
96 Indonésia	37	117 Paquistão	32
96 Panamá	37	117 Togo	32
96 Peru	37	122 Azerbaizão	31
96 Tailândia	37	122 Djibouti	31
96 Zâmbia	37	122 Cazaquistão	31
103 Bahrein	36	122 Libéria	31
103 Costa do Marfim	36	122 Malawi	31
103 Mongólia	36	122 Mali	31
103 Tanzânia	36	122 Nepal	31
107 Armênia	35	122 Moldávia	31
107 Etiópia	35	130 Gâmbia	30
107 Macedônia	35	130 Irã	30
107 Vietnã	35	130 Mianmar	30
111 Filipinas	34	130 Serra Leoa	30
112 Argélia	33	130 Ucrânia	30
112 Bolívia	33	135 República Dominicana	29
		135 Honduras	29
		135 Quirguistão	29
		135 Laos	29
		135 México	29
		135 Papua Nova Guiné	29
		135 Paraguai	29
		135 Rússia	29
		143 Bangladesh	28
		143 Guatemala	28
		143 Quênia	28
		143 Líbano	28
		143 Mauritânia	28
		148 Comores	27
		148 Guiné	27
		148 Nigéria	27
		151 Nicarágua	26
		151 Uganda	26
		153 Camarões	25
		153 Moçambique	25
		155 Madagascar	24
		156 República Centro-Africana	23
		157 Burundi	22
		157 Haiti	22
		157 Uzbequistão	22
		157 Zimbábue	22
		161 Camboja	21
		161 Congo	21
		161 República Democrática do Congo	21
		161 Tajiquistão	21
		165 Chade	20
		165 Eritreia	20
		167 Angola	19
		167 Turquemenistão	19
		169 Iraque	18
		169 Venezuela	18
		171 Coreia do Norte	17
		171 Guiné Equatorial	17
		171 Guiné-Bissau	17
		171 Líbia	17
		175 Sudão	16
		175 Iêmen	16
		177 Afeganistão	15
		178 Síria	14
		179 Sudão do Sul	12
		180 Somália	9

Fonte: Site de Transparência Internacional (2018)

O Brasil, conforme a figura 5, apresenta uma pontuação no nível de percepção da corrupção que se aproxima da média entre os países da América:



Fonte: Site de Transparência Internacional (2018)

A corrupção não é um fenômeno restrito a um regime político específico, manifestando-se tanto em ditaduras quanto em democracias. Historicamente, o Brasil conviveu com práticas corruptas em todas as fases de sua formação política e institucional, o que demonstra a persistência estrutural desse problema. No contexto contemporâneo, observa-se o surgimento de novas formas de corrupção, típicas do mundo globalizado, que permeiam o sistema democrático e se entrelaçam com redes de criminalidade organizada.

No âmbito das instituições de caráter militar, a governança deve pautar-se em um conjunto de valores e deveres éticos capazes de prevenir desvios de conduta e fortalecer a disciplina e a integridade organizacional. Contudo, a mera adoção formal desses valores não garante, por si só, a inexistência de transgressões, uma vez que fatores culturais, hierárquicos e comportamentais podem influenciar significativamente a conduta dos integrantes da corporação.

2.3 Gestão de Riscos

A complexidade crescente dos ambientes organizacionais impõe novos desafios à administração moderna, exigindo das instituições, sejam elas públicas ou privadas, uma atuação pautada pela transparência, pela ética e pela eficiência. Nesta seção, abordaremos as principais particularidades da gestão de riscos e os tipos de riscos mais comuns estudados na moderna Administração.

O risco é intrínseco ao comportamento humano. No mundo corporativo, quando as organizações se deparam com uma infinidade de incertezas de diversas origens, a gestão de integridade, riscos e controles internos é indispensável para se alcançar os objetivos estratégicos.

O gerenciamento de riscos pode ser compreendido como um processo sistêmico que faz parte da rotina de qualquer organização, seja ela pública, seja privada. Não se trata apenas de uma medida reativa, mas de uma postura estratégica e preventiva, que visa mitigar os impactos e aproveitando a oportunidade, para que as organizações alcancem seus objetivos estratégicos de forma eficiente e eficaz. Contudo, com o avanço do fenômeno da globalização, a temática passou a ganhar crescente relevância a partir do final do século XX, em razão do aumento da complexidade das estruturas organizacionais e das interações econômicas. Inicialmente, seu desenvolvimento foi modesto, restrito ao setor de seguros, mas, gradualmente, consolidou-se e expandiu-se para diversos segmentos.

A gestão de riscos no âmbito corporativo e globalizado configura-se como um componente essencial e inseparável do planejamento estratégico organizacional. O conjunto destas práticas são concebidas com o propósito de antecipar e reagir a eventos que possam afetar negativamente o alcance dos objetivos finais institucionais e sua estrutura está intimamente vinculada à governança corporativa, que desempenha papel fundamental na supervisão e sustentação desse sistema. Por meio dessa articulação, torna-se possível à organização identificar oportunidades de melhoria, ao mesmo tempo em que mitiga a probabilidade de ocorrência e o impacto de eventuais perdas.

No presente contexto temático, o IBGC propõe explicar que:

[...] Os riscos a que a organização está sujeita devem ser gerenciados para subsidiar a tomada de decisão [...]. Os agentes de governança têm responsabilidade em assegurar que toda a organização esteja em conformidade com os seus princípios e valores, refletidos em políticas, procedimentos e normas internas, e com as leis e os dispositivos regulatórios a que esteja submetida. (IBGC, 2015, p. 91)

A gestão de riscos é um processo interativo e plenamente interligado à governança e ao controle interno. A figura a seguir exemplifica este processo:

Figura 2 - Governança x Gerenciamento de Riscos x Controle Interno



Fonte: (RAMOS, 2018)

Em suma, a gestão eficiente dos riscos corporativos objetiva:

- Identificar potenciais problemas;
- Analisar, quantitativa e qualitativamente, a probabilidade de os riscos ocorrerem;
- Prevenir os riscos que podem ser evitados;
- Minimizar o impacto dos que não podem ser evitados;
- Monitorar e controlar a possível reincidência de riscos.

Ao identificar um risco, o gestor precisa compreender quais fatores podem afetar a organização, analisando, de forma quantitativa e qualitativa, a importância desse risco e os efeitos que pode gerar. É nessa fase que o gestor se deparará com duas variáveis: probabilidade e impacto. De forma simples, probabilidade é a possibilidade de um dado evento ocorrer, enquanto impacto representa seu efeito.

Nesse sentido, a ferramenta da denúncia nos programas de Compliance é altamente relevante para a manutenção da probidade no âmbito das empresas privadas.

Figura 3 - Notícia Seminário “A sonegação fiscal como crime antecedente à lavagem de dinheiro

Autoridades e representantes da comunidade jurídico-acadêmica nacional e internacional se reúnem em Brasília para abordar o tema “A sonegação fiscal como crime antecedente à lavagem de dinheiro”. O seminário é promovido pela coordenação da Ação 14/2019 da Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro (ENCCLA), representada pela tem coordenação conjunta da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN) e da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil (RFB).

O objetivo do evento é elaborar diagnóstico sobre a lavagem de dinheiro decorrente de crimes tributários, com enfoque sobre os entraves jurídicos à caracterização dos crimes tributários como antecedentes à lavagem de dinheiro; a autonomia do crime de lavagem de dinheiro em relação ao delito antecedente; a natureza material dos crimes contra a ordem tributária, nos termos da Súmula Vinculante 24 do Supremo Tribunal Federal; e a vantagem econômica dos ilícitos tributários e a lavagem de dinheiro. O evento é exclusivo para agentes públicos.

Fonte: Agência CNJ de Notícias

A partir da notícia, é possível observar que as práticas de gestão de riscos e de governança vêm sendo progressivamente incorporadas ao setor público, contribuindo de forma significativa para o enfrentamento da corrupção no Brasil. Fortalecido por meio da implementação de políticas públicas coordenadas por órgãos como o Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP), lideram iniciativas que propiciem o combate à lavagem de dinheiro e à corrupção no Brasil. Dentre as ações executadas, destacam-se a coordenação do processo de recuperação de ativos enviados para o exterior por intermédio da Cooperação Jurídica Internacional; a gestão da Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro (ENCCLA); a coordenação da Rede de Laboratórios de Tecnologia contra a Lavagem de Dinheiro (LAB-LD); e o Programa Nacional de Capacitação e Treinamento para o Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro (PNLD).

A efetividade dessas medidas, no entanto, depende da colaboração social ativa, especialmente por meio de denúncias realizadas por cidadãos. Nesse contexto, ganha destaque a figura do *whistleblower*, ou “reportante” – indivíduo que, sem envolvimento nos atos ilícitos, presta informações relevantes à administração pública, contribuindo para a responsabilização dos agentes corruptos. A legislação brasileira tem evoluído nesse aspecto: a Lei nº 13.608/2018, posteriormente modificada pela Lei nº 13.964/2019, instituiu mecanismos formais de recebimento de denúncias e previu a proteção ao informante, reconhecendo a sua importância como instrumento de controle social.

2.4 *Whistleblower* ou Reportante

A corrupção na administração pública é motivo de preocupação em todo o mundo. No Brasil, não é diferente. A sociedade brasileira está presenciando uma transformação significativa, impulsionadas por ações contínuas e articuladas de prevenção. Este novo

contexto tem promovido uma crescente intolerância social aos atos de apropriação indevida de recursos e bens pertencentes públicos. Além disso, os avanços tecnológicos, especialmente por meio de aparelhos celulares tem facilitado a captura de evidências de irregularidades públicas por parte do cidadão em efetivar a denúncia de má utilização de verbas e bens públicos, porém, há ainda um receio da população em denunciar em razão do poder e influência dos agentes públicos.

Internacionalmente, países como Estados Unidos, alguns países membros da União Europeia passaram a adotar um programa denominado *whistleblower* como um dos instrumentos necessários para a defesa do interesse público. Nessa mesma linha, o Brasil assumiu o compromisso perante a ordem internacional de adotar esse programa, tal como se evidencia da Convenção das Nações Unidas para Combate à Corrupção e a Convenção Interamericana de Combate à Corrupção.

Porém, apesar dos avanços legislativos, a aplicação prática desses instrumentos enfrenta desafios, como a necessidade de regulamentação adequada e a superação de barreiras culturais que inibem a participação cidadã. No ano de 2018, houve a promulgação da Lei 13.608, que estabelece mecanismos de recebimento de denúncias e recompensa por informações, posteriormente alterada pela lei 13.964, que fortaleceu a proteção do informante. Recentemente, no Estado do Ceará, diante de diversos ataques promovidos por organizações criminosas, houve a aprovação de Lei Estadual nº 16.829/2019, estabelecendo incentivo financeiro para quem prestasse informações identificando agentes que estavam praticando os atos de violência.

Diante dessa conjuntura, o presente estudo analisa detalhadamente o instrumento do *whistleblower*, perpassando pelo seu conceito e análise do direito comparado, até o olhar crítico à legislação brasileira, especialmente sua efetividade, demonstrando a necessidade de aprofundamento legislativo da figura do reportante, bem como a imprescindibilidade do Ministério Público como órgão ativo nesse cenário.

Inicialmente, faz-se mister observar que não existe tradução adequada para o português do termo *whistleblower*. Ou seja, o termo “soprador do apito”, também denominado reportante, é aquele que, sem ter participação do delito, fornece informações relevantes. Neste sentido, a delação premiada configura-se como um mecanismo jurídico que pressupõe o envolvimento do colaborador na prática delituosa.

Ao longo deste estudo, utilizar-se-á, predominantemente, a expressão reportante, porém, conforme mencionado, há diversos sinônimos que também podem ser utilizados. Ultrapassada essa questão da nomenclatura, é imperioso a sua conceituação. Em uma

definição rasteira, o reportante é qualquer pessoa que procura a Administração Pública para relatar informações sobre crimes contra a Administração, ilícitos administrativos ou quaisquer ações ou omissões lesivas ao interesse público. É importante mencionar que o instituto do reportante é um instrumento necessário para a defesa do interesse público, por sua vez, atua de maneira espontânea, não estando vinculado a dever legal prévio, e busca exclusivamente a proteção do interesse público

A relevância do *whistleblower* como mecanismo de controle social e institucional é reconhecida por organismos internacionais. Organismos multilaterais como a Organização das Nações Unidas (ONU) e a Organização dos Estados Americanos (OEA) recomendam a adoção de medidas específicas para assegurar a proteção do informante. A Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (2003), da qual o Brasil é signatário, orienta os países a implementarem políticas eficazes de proteção aos denunciantes de boa-fé (ONU, 2003).

Experiências internacionais demonstram a eficácia desse instrumento, como por exemplo no Reino Unido, que por lei, promoveu significativos avanços nos mecanismos internos de controle de empresas, estimulando prevenção de irregularidades antes que se tornem públicas, além da ampliação dos direitos do reportante como estímulo financeiros.

O outro modelo é o norte-americano, inserido pelo *Whistleblower Protection Act*, de 1989, sendo mais conhecido o programa criado pela *Securities and Exchange Commission*, a partir do *Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act*, de 2010, em resposta aos escândalos financeiros de 2008 (BELTRAME; SAHIONE, 2019). Nos Estados Unidos da América, conforme leciona Luís Flávio Gomes:

[...] Nos EUA o *whistleblowing* é um instituto jurídico muito antigo (vem do século XIX, com várias modificações posteriores). A SEC (“*United States Security and Exchange Comission*”), correspondente à nossa Comissão de Valores Mobiliários, já pagou mais de 85 milhões de dólares de recompensa a 32 informantes de boa-fé (delatores não participantes dos crimes delatados), desde 2011. (GOMES, 2016).

No cenário nacional, observa-se um movimento de internalização dessas práticas por meio de ratificação de tratados internacionais, tais como a prevenção e repressão ao crime de corrupção por meio de três notáveis diplomas internacionais, a saber: a Convenção transnacional de combate ao crime organizado, a qual foi ratificada pelo Brasil por meio do Decreto Presidencial 5.015, no ano de 2004, e Convenção de Palermo, que enfatizam a responsabilidade dos Estados na adoção de medidas eficazes de combate à criminalidade organizada; Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, ratificada pelo Decreto

Legislativo n. 348, de 2005, e promulgada pelo Decreto Presidencial n. 5.687, de 2006, comprometendo-se a combater a corrupção no país, assinada em Mérida, no México.

Com base nesses compromissos internacionais, gestão de riscos em compliance, especialmente no setor público, demanda a estruturação de um sistema de integridade que une tecnologia, legislação adequada, políticas preventivas e incentivo à denúncia responsável. A atuação dos reportantes, nesse contexto, torna-se uma ferramenta fundamental não apenas para a repressão à corrupção, mas também para a promoção de uma cultura institucional orientada pela ética e pela transparência.

2.4.1 Reportante na lei Nº 13.608/2018 e na Lei Pacote Anticrime

A figura do reportante (ou *whistleblower*) passou a ocupar papel de destaque no cenário jurídico brasileiro a partir da promulgação da Lei nº 13.608/2018. Ainda que a prática de denúncias anônimas não seja novidade para a atividade investigativa nacional, essa legislação representa um marco normativo ao institucionalizar um regime jurídico de proteção ao cidadão que, de boa-fé, colabora com a repressão de ilícitos. Ao lado disso, a Lei Pacote Anticrime, proposto pelo então Ministro da Justiça e Segurança Pública, Sergio Moro, ampliou o escopo e as garantias legais concedidas ao reportante, consolidando a sua importância como instrumento de combate à corrupção e à improbidade administrativa.

A referida lei, autoriza os Estados a instituírem serviços de recebimento de denúncias, preferencialmente gratuitos, inclusive mediante convênios com entidades privadas sem fins lucrativos, assegura o sigilo dos dados do informante identificado e admite a possibilidade de pagamento em espécie como forma de recompensa. Fortalecendo a efetividade no combate aos crimes e reforça o papel da cidadania.

Entretanto, a lei mencionada carece de maior profundidade em suas disposições, deixando de abordar aspectos práticos relevantes à implementação do instituto. Conforme João da Silva (2019), ainda que o texto legal represente um avanço ao garantir proteção ao denunciante, ele se mostra tímido ao não regulamentar de forma clara critérios objetivos para a apuração das denúncias ou diretrizes para a concessão das recompensas.

Nesse contexto, tendo evidente caráter de endurecimento do sistema punitivo, propondo alterações na legislação penal, tais como o aprofundamento da figura do reportante na Lei 13.608/18. Buscou suprir algumas lacunas da legislação anterior, introduzindo dispositivos que preveem a criação obrigatória de unidades de ouvidoria ou correição nos

entes federativos e suas entidades da administração indireta, como forma de assegurar a qualquer cidadão o direito de relatar irregularidades e crimes.

A lei também assegura que, uma vez sendo considerada razoável a denúncia, o denunciante estará isento de responsabilidade civil ou penal, salvo em casos de informações falsas.

Veja o que dispõe o texto:

[...] Art. 4º- A. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios e suas autarquias e fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, manterão unidade de ouvidoria ou correição, para assegurar a qualquer pessoa o direito de relatar informações sobre crimes contra a Administração Pública, ilícitos administrativos ou quaisquer ações ou omissões lesivas ao interesse público.

Parágrafo único. Considerado razoável o relato pela unidade de ouvidoria ou correição, e procedido o encaminhamento para apuração, ao informante será assegurada proteção integral contra retaliações e estará isento de responsabilização civil ou penal em relação ao relato, salvo se tiver apresentado, de modo consciente, informações ou provas falsas.” (NR) Art. 4º-B. O informante tem o direito de preservação de sua identidade, a qual apenas será revelada em caso de relevante interesse público ou interesse concreto para a apuração dos fatos. 1º Se a revelação da identidade do informante for imprescindível no curso de processo cível, de improbidade ou penal, a autoridade processante poderá determinar ao autor que opte entre a revelação da identidade ou a perda do valor probatório do depoimento prestado, ressalvada a validade das demais provas produzidas no processo. 2º Ninguém poderá ser condenado apenas com base no depoimento prestado pelo informante, quando mantida em sigilo a sua identidade. 3º A revelação da identidade somente será efetivada mediante comunicação prévia ao informante, com prazo de trinta dias, e com sua concordância.” (NR) Art. 4º-C. Além das medidas de proteção previstas na Lei nº 9.807, de 13 de julho de 1999, é assegurada ao informante proteção contra ações ou omissões praticadas em retaliação ao exercício do direito de relatar, tais como demissão arbitrária, alteração injustificada de funções ou atribuições, imposição de sanções, de prejuízos remuneratórios ou materiais de qualquer espécie, retirada de benefícios, diretos ou indiretos, ou de negativa de fornecimento de referências profissionais positivas. (BRASIL, 2019)

No entanto, o Pacote Anticrime, apesar de representar um avanço ao ampliar as garantias oferecidas ao reportante (*whistleblower*), apresenta lacunas relevantes quanto à sua efetiva aplicabilidade. Uma das principais críticas diz respeito à ausência de critérios técnicos objetivos para avaliar a razoabilidade das informações fornecidas, deixando tal análise ao encargo subjetivo das ouvidorias. Essa indefinição compromete a segurança jurídica do instituto e pode desestimular a participação cidadã, gerando desconfiança quanto à eficácia do mecanismo (BRASIL, 2019).

A previsão de recompensa financeira ao informante, também introduzida pelo Pacote Anticrime, permite o pagamento de até 5% do valor efetivamente recuperado por meio da denúncia. Essa medida é um importante incentivo, mas ainda carece de regulamentação

específica. Segundo órgãos de controle como o Tribunal de Contas da União (TCU) e a Controladoria-Geral da União (CGU), a falta de critérios técnicos claros para sua concessão pode abrir espaço para abusos, distorcendo os objetivos do instituto (BRASIL, 2019).

Conforme aponta Paulo Roberto Machado (2020), se não houver uma regulamentação rígida, o incentivo financeiro poderá motivar denúncias infundadas, movidas por interesses pessoais e alheios ao interesse público. Portanto, torna-se essencial que a concessão da recompensa esteja condicionada à veracidade das informações e à efetiva recuperação de ativos públicos, evitando o uso indevido desse mecanismo por pessoas mal-intencionadas.

Outro aspecto criticado é a omissão da legislação quanto ao papel do Ministério Público (MP) no processo de apuração e validação das denúncias. Considerando que o MP é o titular da ação penal pública, sua participação seria crucial para conferir legitimidade ao processo investigativo. A ausência de previsão legal para sua atuação pode comprometer a condução das investigações, gerando insegurança jurídica e questionamentos sobre a validade das medidas adotadas com base nos relatos (FERREIRA, 2021).

A proteção conferida ao reportante ainda depende da interpretação subjetiva das ouvidorias, o que pode fragilizar o instituto. A lei não apresenta critérios normativos suficientes para garantir o anonimato, tampouco estabelece diretrizes objetivas para a apuração dos fatos denunciados. Essa deficiência torna o sistema vulnerável a abusos e pode afetar a confiança dos cidadãos no mecanismo, especialmente em um país com histórico de desconfiança em relação às instituições públicas (BRASIL, 2019).

As convenções internacionais reforçam a importância de proteger os denunciantes de boa-fé. A Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, ratificada pelo Brasil em 2006, recomenda que os Estados adotem medidas legais para proteger os *whistleblowers* contra qualquer forma de retaliação (ONU, 2003). A Convenção Interamericana contra a Corrupção segue o mesmo caminho ao sugerir mecanismos para assegurar a identidade e a integridade dos denunciantes (OEA, 1996).

Apesar dos avanços legislativos, o Brasil ainda carece de uma sistematização mais robusta do programa de proteção ao informante. A falta de parâmetros mínimos para acolhimento das denúncias e de uma estrutura normativa consolidada compromete a efetividade do programa. É necessário que o relato de boa-fé seja vinculado à existência de elementos razoáveis, mesmo que não conclusivos, para que a denúncia seja considerada legítima (MACHADO, 2020).

Ademais, é fundamental que o procedimento de apuração das denúncias seja estruturado de forma clara, com garantias tanto para o denunciante quanto para o denunciado.

A boa-fé do reportante deve ser presumida quando houver indícios míнимos de veracidade, sendo vedada a exigência de provas conclusivas por parte do denunciante, o que seria incompatível com sua condição de cidadão comum (FERREIRA, 2021).

A proteção contra retaliações também constitui um dos pilares fundamentais do programa de proteção ao *whistleblower*. A ausência de salvaguardas efetivas pode desencorajar o exercício do direito de denúncia, sobretudo no ambiente da administração pública, onde servidores temem represálias institucionais. A legislação deve garantir a integridade física, profissional e psicológica dos informantes, alinhando-se às práticas internacionais consagradas.

Noutro giro, um dos pilares fundamentais do sistema de whistleblowing é a proteção contra retaliações dirigidas ao cidadão que realiza denúncias. Trata-se de um aspecto essencial dos programas de recebimento de relatos, uma vez que a efetividade desses mecanismos depende diretamente da confiança e da segurança jurídica oferecidas aos denunciantes. A proteção é concebida como garantia do livre exercício do direito de manifestação e de colaboração com a integridade pública. Essa preocupação é expressamente reconhecida pela Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, que, em seu artigo 33, recomenda aos Estados-Partes a adoção de medidas legais destinadas a prevenir qualquer forma de tratamento injusto contra pessoas que denunciem atos de corrupção de boa-fé (ONU, 2003).

[...] Artigo 33 Proteção aos denunciantes Cada Estado Parte considerará a possibilidade de incorporar em seu ordenamento jurídico interno medidas apropriadas para proporcionar proteção contra todo trato injusto às pessoas que denunciem ante as autoridades competentes, de boa-fé e com motivos razoáveis, quaisquer feitos relacionados com os delitos qualificados de acordo com a presente Convenção. (ONU, 2003)

De forma semelhante, a Convenção Interamericana contra a Corrupção reforça a necessidade de garantir proteção à identidade do denunciante e assegurar sua integridade física e profissional (OEA, 1996).

[...] 8. Sistemas para proteger funcionários públicos e cidadãos particulares que denunciarem de boa-fé atos de corrupção, inclusive a proteção de sua identidade, sem prejuízo da Constituição do Estado e dos princípios fundamentais de seu ordenamento jurídico interno. (OEA, 1996)

Ressalte-se que a proteção ao *whistleblower* (denunciante) deve ser assegurada mesmo quando o relato se baseia em erro de fato ou quando a percepção de ameaça ao interesse público não se concretiza, desde que o denunciante tenha tido razões razoáveis para acreditar

na veracidade da irregularidade comunicada. A ausência dessa salvaguarda gera insegurança e medo entre potenciais informantes, comprometendo a confiança e a efetividade do sistema de denúncias. Tal cenário é especialmente crítico no setor público, em que é imprescindível que os servidores, ao presenciarem práticas ilícitas, sintam-se amparados legalmente. Cabe, portanto, ao Estado garantir que não ocorram retaliações - como transferências indevidas, perseguições administrativas ou demissões arbitrárias -, visto que a falta de proteção representa obstáculo direto à implementação de políticas de integridade (OCDE, 2021).

Além disso, a legislação relacionada ao *whistleblowing* no Brasil deve ser bem estruturada para assegurar sua aplicabilidade e credibilidade. É necessário evitar normas superficiais ou mal implementadas, que possam fragilizar o instituto. A Lei nº 13.608/2018 e o Pacote Anticrime representam avanços importantes, mas ainda demandam aprimoramentos substanciais, especialmente no que concerne à regulamentação prática dos procedimentos de apuração, à proteção efetiva do informante, à definição de mecanismos de recompensa e à participação do Ministério Público nos processos de verificação.

A proteção jurídica aos denunciantes é tema de crescente relevância no direito comparado, e sua efetividade tem sido objeto de interpretações jurisprudenciais que buscam consolidar a segurança jurídica e o direito fundamental de denunciar irregularidades. A análise de julgados paradigmáticos nacionais e internacionais demonstra a evolução do entendimento acerca da importância da salvaguarda dos direitos dos denunciantes e da efetividade das normas aplicáveis.

No plano internacional, destaca-se a Diretiva 2019/1937/UE, que harmoniza a proteção aos denunciantes nos Estados-Membros da União Europeia, impondo obrigações claras sobre confidencialidade, proteção contra retaliações e existência de canais internos seguros. Em consonância com essa normativa, a jurisprudência da Corte Europeia de Direitos Humanos (CEDH) tem reconhecido a proteção à liberdade de expressão do denunciante como um direito fundamental, indispensável à preservação do Estado Democrático de Direito.

Exemplo paradigmático é o caso Guja v. Moldova (2008), no qual a CEDH entendeu que a demissão do denunciante, em retaliação pela exposição de irregularidades, configurou violação do artigo 10º da Convenção Europeia de Direitos Humanos. A decisão consolidou o entendimento de que a denúncia de má conduta pública integra o âmbito protegido pela liberdade de expressão, garantindo aos denunciantes proteção contra represálias injustificadas.

No contexto brasileiro, a Lei nº 13.608/2018 representa um marco na proteção ao denunciante, especialmente por meio de seu artigo 13, que assegura o sigilo da identidade do informante — elemento essencial para prevenir retaliações. Tal disposição vem sendo

reafirmada por decisões judiciais e administrativas, reforçando sua consonância com os padrões internacionais.

No âmbito do Superior Tribunal de Justiça (STJ), destaca-se o Habeas Corpus nº 525.799/RS, em que o Tribunal reconheceu a validade das informações fornecidas por informante confidencial, desde que corroboradas por diligências policiais. Essa decisão está alinhada ao artigo 13 da Lei nº 13.608/2018, reafirmando o direito ao sigilo da identidade do denunciante e a necessidade de equilíbrio entre a proteção do informante e a verificação dos fatos, em observância ao princípio da segurança jurídica.

Ademais, tribunais de justiça estaduais e o Tribunal de Contas da União (TCU) têm reafirmado, em suas decisões, a obrigatoriedade de manutenção do sigilo da identidade do denunciante e a vedação de sanções administrativas injustificadas contra aqueles que relatam irregularidades. Tal orientação dialoga com a doutrina especializada, que destaca a centralidade da segurança jurídica e do estímulo à denúncia para a efetividade dos mecanismos de controle e compliance (Japiassú & Ferreira, 2021; Rafih, 2023; Abreu & Taroco, 2020).

A conjugação entre a legislação nacional, os parâmetros da Diretiva 2019/1937/UE e a jurisprudência nacional e internacional evidencia a construção gradual de um arcabouço normativo de proteção ao denunciante, elemento essencial para o fortalecimento da transparência, da integridade e do Estado Democrático de Direito. Contudo, persiste o desafio de aperfeiçoar a legislação brasileira, especialmente no tocante à aplicação prática dos direitos assegurados e à ampliação das garantias contra represálias, de modo a transformar a proteção formal em efetiva salvaguarda institucional.

A experiência de países como Estados Unidos, Reino Unido e Austrália, que já possuem legislações consolidadas sobre o tema, com uma infraestrutura robusta de órgãos independentes e cultura de integridade institucional, pode servir como modelo para o Brasil. A adoção de boas práticas internacionais é essencial para fortalecer o sistema de proteção ao denunciante e garantir um programa eficaz de combate à corrupção e crimes contra a administração pública (OCDE, 2021).

O compliance também desempenha papel fundamental na implementação de programas de proteção ao reportante, com foco em políticas internas que incentivem a denúncia de irregularidades e protejam os denunciantes, ao mesmo tempo que promovem uma cultura de integridade nas organizações. Exemplos disso incluem iniciativas como o programa Selo Pró-Ética, da Controladoria-Geral da União (CGU), e o Pacto Brasil Pela Integridade Empresarial, que buscam fortalecer o compliance no Brasil.

2.5 Canais de Denúncia: Apontamentos do Direito Comparado

A evolução normativa sobre os canais de denúncia e a proteção ao denunciante de boa-fé, conhecido como *whistleblower*, tem se intensificado nas últimas décadas, especialmente nos ordenamentos jurídicos de democracias consolidadas. No Brasil, a legislação ainda carece de maturidade quanto à regulamentação detalhada desses instrumentos, apesar dos avanços promovidos por leis como a Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção) e o Pacote Anticrime (Lei nº 13.964/2019).

No contexto do direito comparado, os Estados Unidos despontam como pioneiros na regulamentação da proteção ao *whistleblower*. A Lei *Sarbanes-Oxley* (2002) instituiu regras rígidas para a contabilidade corporativa e proteção aos informantes que denunciam fraudes financeiras. Posteriormente, o *Dodd-Frank Act* (2010) ampliou essa proteção ao estabelecer recompensas financeiras e um sistema seguro e confidencial de denúncia junto à US *Securities and Exchange Commission* (SEC)..

Na Europa, o Parlamento Europeu e o Conselho estabeleceram normas mínimas comuns para a proteção das pessoas que reportem violações do direito da União. Essa diretriz, internalizada por diversos Estados-membros - como a Alemanha -, determina a criação de canais internos e externos seguros e independentes, além de prever mecanismos de proteção contra retaliações (EUROPEAN UNION, 2019). No contexto brasileiro, entretanto, ainda prevalece uma percepção cultural negativa em relação ao *whistleblower*: em vez de ser reconhecido como alguém que oferece à instituição a oportunidade de corrigir falhas antes que estas se tornem públicas, o denunciante costuma ser rotulado como um “dedo-duro”, isto é, alguém considerado desleal ou prejudicial ao sistema interno da organização..

Do ponto de vista dos riscos à reputação de uma organização, a simples existência de um canal de denúncia não garante sua efetividade. É necessário que o sistema seja acessível, confidencial e que transmita confiança ao usuário. Nos moldes da Diretiva Europeia, os canais internos devem ser geridos por unidades independentes e dotadas de autonomia funcional, permitindo também facilidade de comunicação.

No Brasil, o combate ao efeito silenciador e a cultura da integridade precisa ser trabalhada culturalmente, pois o receio de retaliação e percepção cultural de que o denunciante é um traidor desencoraja relatos são uns dos principais fatores que impendem a efetiva utilização dos canais de denúncia.

As medidas anti-retaliação são elementos indispensáveis para a eficácia destes canais. Na União Europeia, por exemplo, existe lei que proíbe e pune qualquer forma de retaliação

seja no âmbito privado ou público. No Brasil, a legislação não avança nesse ponto. Nem a Lei nº 13.608/2018 nem a Lei nº 13.964/2019 preveem mecanismos claros de proteção contra retaliações no setor privado. A ausência de tais medidas compromete o engajamento dos colaboradores com os canais institucionais, aumentando o risco de vazamentos externos e danos reputacionais às organizações.

Diante desse quadro, recomenda-se que os canais de denúncia em empresas brasileiras sigam alguns parâmetros e diretrizes que já são adotadas em países da OCDE e entidades como a *Transparency International*. É urgente que o legislador brasileiro avance na regulamentação desses canais, não apenas com enfoque na repressão à corrupção no setor público, mas também visando o fortalecimento da governança corporativa no setor privado. A internalização de boas práticas internacionais deve ocorrer com adaptação à realidade cultural e institucional do país, com vistas à consolidação de um sistema de denúncias que inspire confiança, segurança e efetividade.

2.5.1 Estados Unidos

Os Estados Unidos detêm a mais longa tradição legislativa em matéria de *whistleblowing*. A primeira norma nesse sentido remonta a 1778, ao estabelecer o dever cívico de reportar má conduta governamental (ESTADOS UNIDOS, 1778). Posteriormente, o *False Claims Act* de 1863 instituiu recompensas financeiras a quem denunciasse fraudes contra o governo, particularmente durante a Guerra Civil, para estimular a denúncia a fraudes na aquisição de suprimentos pelo exército, fixando o direito do denunciante a até 50% dos valores recuperados, desde que a denúncia não fosse falsa, mais a multa de dois mil dólares no caso de denúncia falsa. (UNITED STATES, 1863).

No século XX, com o aumento da regulação sobre integridade empresarial, novas normas fortaleceram o papel do denunciante. Em 1977, surge o *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) para coibir as práticas corruptivas e pagamentos de propinas por empresas norte-americanas, tanto em solo americano como no estrangeiro, ou seja, esta lei buscou coibir o suborno internacional praticados por empresa abrindo espaço para um mecanismo de denúncias internas, porém não há disposições específicas sobre o *whistleblower*.

Mas foi nesta década que o combate à corrupção ganhou força. Em 1978, editou-se o *Civil Service Reform Act*, que instituiu canais formais para o reporte de condutas impróprias e previu punições para atos de retaliação. Todavia, a norma excluiu de suas proteções os

denunciantes cujas informações fossem comunicadas de forma implícita ou não oficial aos canais internos de reporte.

Já o *Whistleblower Protection Act* (WPA) de 1989 consolidou as garantias de não retaliação, inclusive com compensações financeiras, ampliadas pelo *Whistleblower Protection Enhancement Act* (WPEA) de 2012, que reconheceu oficialmente o papel dos *whistleblowers* na proteção da integridade estatal e no salvamento de recursos públicos (UNITED STATES, 2012).

A partir da crise financeira de 2008, novas reformas passaram a prever dispositivos de denúncia segura, confidencial e protegida, estabelecendo inclusive sistemas de recompensa, readmissão em caso de retaliação e compensações financeiras que incluem salários retroativos e custas judiciais (UNITED STATES, 2010).

2.5.2 União Europeia

O fortalecimento dos mecanismos de integridade institucional e de combate à corrupção exige, como elemento central, a regulamentação eficaz do *whistleblowing*. Países como o Reino Unido e os membros da União Europeia têm desenvolvido estruturas jurídicas fortes destinadas a oferecer segurança jurídica e proteção efetiva aos denunciantes. No Brasil, contudo, observa-se um avanço ainda tímido, restrito a medidas recentes, como aquelas introduzidas pelo chamado “Pacote Anticrime”.

O diploma normativo mais recente voltado à proteção do *whistleblower* é a Diretiva (UE) 2019/1937, de 23 de outubro de 2019, do Parlamento Europeu e do Conselho, que determinou aos Estados-Membros a adaptação de suas legislações até o final de 2021. Essa diretiva possui dois objetivos fundamentais: (i) incentivar o reporte de infrações ao direito europeu e (ii) garantir proteção adequada aos denunciantes em empresas e organizações públicas e privadas com mais de cinquenta empregados, estendendo-se também às organizações menores envolvidas em atividades de risco (UNIÃO EUROPEIA, 2019).

Apesar de seu caráter inovador, parte da doutrina e dos operadores do direito aponta limitações na eficácia de tais proteções, defendendo a criação de um órgão independente — um *Office of the Whistleblower* — responsável por gerir denúncias, proteger denunciantes e oferecer reparações, quando necessário (KINGSLEY, NAPLEY, 2023).

Nos termos da Diretiva, a confidencialidade quanto à identidade do denunciante e do denunciado é obrigatória, sendo elemento essencial tanto à apuração dos fatos quanto à prevenção da exposição prematura das partes envolvidas. Importa destacar que a norma não

regula expressamente as denúncias anônimas. Embora não as proíba, também não lhes confere reconhecimento formal, admitindo-se, contudo, seu acolhimento como instrumento de fortalecimento da confiança nos canais internos de reporte.

Outro ponto relevante consiste no dever do denunciante de realizar, preferencialmente, o reporte interno. A finalidade dos canais de denúncia não é gerar escândalos públicos, mas possibilitar a correção de práticas lesivas à própria organização. Tal disposição busca evitar danos reputacionais desnecessários e assegurar que a instituição tenha oportunidade de sanar condutas inadequadas (UNIÃO EUROPEIA, 2019, arts. 10 e 15).

A comparação entre o ordenamento jurídico brasileiro e o modelo europeu revela deficiências normativas significativas no contexto nacional. A Diretiva da União Europeia, além de elencar de forma detalhada as práticas que configuram retaliação (art. 19), estabelece a presunção de que qualquer ato adverso subsequente à denúncia constitui represália, incumbindo à organização o ônus de provar sua licitude (art. 21.5). Tais previsões ampliam substancialmente a proteção jurídica aos denunciantes de irregularidades, configurando instrumento essencial no combate à corrupção, à fraude e a outras condutas ilícitas que atingem tanto o setor público quanto o privado.

A Diretiva 2019/1937/UE, portanto, emerge como paradigma contemporâneo e inovador, impondo aos Estados-Membros a adoção de um padrão mínimo harmonizado de proteção, com impactos normativos e institucionais relevantes. O documento estabelece um arcabouço normativo robusto, que obriga a criação de canais internos de denúncia seguros, garantindo a confidencialidade da identidade do denunciante e das informações transmitidas (arts. 7 e 8). Além disso, assegura proteção contra todas as formas de retaliação, abrangendo tanto medidas diretas — como demissão e suspensão — quanto ações indiretas que possam comprometer as condições de trabalho (arts. 19 e 20). Outro aspecto inovador é a previsão da responsabilidade objetiva das organizações pela adequada implementação e funcionamento desses canais, conferindo maior efetividade ao sistema de proteção.

No campo doutrinário, Schwarcz (2020) ressalta que “a efetividade da proteção ao denunciante depende, essencialmente, da existência de canais internos seguros e de garantias jurídicas concretas contra represálias”, o que evidencia a superioridade do modelo europeu na estruturação dessas garantias. Ademais, a jurisprudência da Corte Europeia de Direitos Humanos reforça a necessidade de proteção ampla e estruturada do direito de denúncia de irregularidades, como se verificou no caso Guja vs. Moldávia (2008).

Por fim, destaca-se que a Diretiva Europeia estabelece prazos e procedimentos claros para o tratamento das denúncias, além de permitir o encaminhamento das comunicações a

autoridades externas quando os canais internos se mostrarem ineficazes (arts. 9 e 10). Em contraste, a Lei nº 13.608/2018, vigente no Brasil, não contempla tais mecanismos com a mesma profundidade, o que limita a efetividade da proteção aos denunciantes e evidencia a necessidade de aperfeiçoamento normativo no país.

O ordenamento jurídico brasileiro, ao não disciplinar de forma precisa os procedimentos internos de denúncia nem estabelecer uma proteção integral contra retaliações, compromete a efetividade dos seus canais de *whistleblowing* e, consequentemente, desencoraja sua prática. Para que o país alcance um padrão internacional de proteção ao denunciante, faz-se necessário incorporar ao sistema normativo nacional princípios consagrados no âmbito internacional, vedando expressamente a prática de retaliação e instituindo critérios regulatórios mínimos. Entre esses critérios, destaca-se a inversão do ônus da prova, atribuindo à empresa ou instituição a responsabilidade de demonstrar a licitude de seus atos. Ademais, em caso de retaliação, as medidas compensatórias devem ser integrais, abrangendo indenização por danos morais e materiais, bem como o ressarcimento de eventuais despesas processuais.

Diante desse cenário, recomenda-se o aperfeiçoamento do marco regulatório brasileiro, de modo a incorporar os princípios e as exigências previstos na Diretiva (UE) 2019/1937, especialmente no que concerne à criação e fiscalização de canais internos de denúncia, à preservação da confidencialidade e à proteção efetiva contra represálias, além da responsabilização objetiva das organizações. Tal alinhamento contribuirá para o fortalecimento da segurança jurídica, o incentivo à cultura de compliance e a consolidação de um ambiente institucional mais transparente e ético, em conformidade com os compromissos internacionais assumidos pelo Brasil.

2.5.3 O processo de internalização da Diretiva na Alemanha

O processo de internalização da Diretiva 2019/1937 estabeleceu um prazo para que os Estados-membros adaptassem suas respectivas legislações, pois atualmente somente 10 países possuem leis protetivas e eficientes aos denunciantes. Inicialmente, a Alemanha enfrentou desafios na transposição da Diretiva, com o prazo original expirado em 2021. A falta de implementação levou a Comissão Europeia a iniciar processos de infração contra os países que não cumprissem com as metas, penalizando-as com uma multa.

Na Alemanha, após diversas revisões pelo Comitê de Mediação, o *Bundestag*² aprovou a versão final e entrou em vigor, em 2 de julho de 2023, a Lei de Proteção aos Denunciantes (*Hinweisgeberschutzgesetz – HinSchG*). Este marco legislativo visou não apenas cumprir a obrigação da União Europeia, mas também ampliar a proteção aos denunciantes além dos requisitos mínimos estabelecidos pela Diretiva

A estrutura da lei e sua abrangência amplia significativamente o escopo da Diretiva, alcançando não apenas violações de normas da União Europeia, mas também infrações do Código Penal alemão, leis ambientais e outras regulamentações nacionais. A lei aplica-se a todos os colaboradores de entidades privadas, servidores públicos e profissionais liberais, incluindo aqueles que tomam conhecimento de irregularidades antes de iniciar sua relação jurídica com a organização.

Como trata-se de uma lei nova, a legislação estabelece prazos diferenciados para a implementação de canais de denúncia internos dependendo dos números de funcionários, além disso, permite que canais de denúncias sejam terceirizados, desde que garantidos a independência e a confidencialidade. Embora a lei permita que os canais de denúncia aceitem e processem denúncias anônimas, ela não obriga sua implementação. A confidencialidade da identidade do denunciante é obrigatória, sendo aplicável a todas as pessoas que tenham contato com a denúncia, incluindo membros da alta direção.

Estabelece também uma forte proteção contra represálias, recaindo o Ônus da prova sobre o empregado. Além disso, os denunciantes têm direito a reparações materiais e imateriais em caso de retaliações. Estabelece também sanções significativas para o descumprimento de suas disposições, por exemplo, a falha em estabelecer ou operar adequadamente canais internos de denúncia pode acarretar multas de até €20.000,00. A retaliação contra os denunciantes pode levar a penalidades mais severas, com multas de até €50.000,00.

2.5.4 Reflexões finais sobre experiências internacionais em canais de denúncia

A efetividade dos canais de denúncia transcende a mera previsão normativa, exigindo a consolidação de uma cultura organizacional pautada pela ética, pela confiança e pela transparência. Conforme destaca Rafih (2023), a existência formal de mecanismos de *whistleblowing* é insuficiente quando o ambiente institucional não oferece garantias reais de

² Parlamento Federal alemão. É o órgão que aprova todas as leis federais, eleito pelo povo a cada quatro anos através de eleições diretas, secretas e livres.

proteção e credibilidade ao denunciante. A ausência de medidas preventivas eficazes contra retaliações, a fragilidade técnica dos canais e o fenômeno do *chilling effect* — caracterizado pelo temor de represálias — comprometem a disposição de indivíduos em reportar irregularidades.

Nesse cenário, os parâmetros internacionais estabelecidos pelo Department of Justice (2020) e pela OCDE (2021) configuram diretrizes essenciais para assegurar a eficácia desses mecanismos, destacando a necessidade de: (i) independência operacional dos canais; (ii) garantia efetiva de anonimato e confidencialidade; (iii) prazos de resposta adequados e transparentes; (iv) aplicação de medidas disciplinares contra retaliações; e (v) monitoramento contínuo das denúncias e das providências adotadas (UNITED STATES, 2020; OCDE, 2021). A experiência prática demonstra que a observância desses princípios contribui significativamente para a credibilidade institucional e para a prevenção de ilícitos.

A experiência comparada reforça essa conclusão: empresas que incorporaram tais diretrizes, como Siemens e Enron, conseguiram reconstruir sua credibilidade e consolidar uma cultura de integridade; já o caso Volkswagen, envolvendo o escândalo do “Dieselgate”³ evidencia as consequências da negligência quanto à proteção do denunciante e à autonomia dos canais internos.

Ademais, a doutrina crítica, como ressaltam Abreu e Taroco (2020), adverte para os riscos de instrumentalização política ou disciplinar do *whistleblowing*, o que exige protocolos transparentes e imparciais, capazes de impedir o uso abusivo desse instrumento. Assim, mais do que um mecanismo de controle, o *whistleblowing* representa um teste de coerência ética para as organizações. Sua efetividade depende da capacidade institucional de transformar a denúncia em um ato de lealdade ao interesse público e de assegurar que a verdade e a integridade prevaleçam sobre o medo e o silêncio

³ Revelado em 2015, quando a Agência de Proteção Ambiental dos Estados Unidos (EPA) descobriu que a Volkswagen havia instalado um software fraudulento em milhões de veículos a diesel. Esse programa detectava quando o carro estava sendo testado e reduzia temporariamente as emissões de poluentes, fazendo parecer que o veículo atendia aos padrões ambientais.

3 PROTEÇÃO DO WHISTLEBLOWER NOS ENTES PÚBLICOS E PRIVADOS

A proteção do *whistleblower*, ou informante, tem ganhado destaque no Brasil nos últimos anos, especialmente no âmbito da luta contra a corrupção. O Brasil, em resposta aos compromissos internacionais relacionados ao combate à corrupção, tem promovido mudanças legislativas. A Lei nº 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção, já fazia menção à criação de canais de denúncia, principalmente no setor privado. Contudo, a partir da Lei nº 13.964/2019 (Pacote Anticrime), houve uma ampliação da proteção, especialmente no que diz respeito ao setor público.

A Lei nº 13.608/2018, alterada pela Lei nº 13.964/2019, foi um marco importante nesse processo, ao estabelecer mecanismos para a criação de canais de denúncia em órgãos públicos e empresas estatais. Assim como o sistema europeu, há previsão de possibilidades de recompensas, proteção contra retaliações, e garantia de imunidade contra responsabilização civil ou penal.

A criação desses canais e a proteção garantida pela legislação têm como objetivo melhorar o combate à corrupção e proporcionar um ambiente mais seguro para aqueles que decidam denunciar práticas ilegais. Entretanto, é importante destacar que a legislação também permite a divulgação da identidade do informante em casos de "relevante interesse público", o que pode gerar desafios quanto à confidencialidade e à proteção plena dos denunciantes (SOUZA, 2019).

No setor privado, a Lei nº 12.846/2013 representa um marco no enfrentamento à corrupção empresarial, ao estabelecer incentivos à adoção de canais de denúncia, mecanismos de autorregulação, incentivados pela Controladoria-Geral da União (CGU), e à responsabilidade objetiva das empresas por atos de corrupção. Embora não exista uma legislação que obrigue todas as empresas privadas a instituírem tais canais, o Brasil tem promovido políticas e programas que encorajam a implementação dessas práticas.

Entre esses instrumentos destacam-se, os já citados, "Selo Pró-Ética" e o "Pacto Brasil pela Integridade Empresarial", iniciativas que estimulam a criação de programas de compliance, nos quais os canais de denúncia constituem elemento central (BRASIL, 2020). Esses sistemas asseguram a proteção dos denunciantes contra retaliações e garantem a confidencialidade das informações recebidas. Ademais, a legislação prevê que empresas que implementarem programas de integridade de forma voluntária podem se beneficiar de atenuantes caso venham a ser investigadas por envolvimento em práticas ilícitas.

A Lei nº 13.964/2019, conhecida como Pacote Anticrime, introduziu alterações significativas no Código Penal, Código de Processo Penal e em outras normas, com o intuito de tornar mais eficaz o combate à criminalidade no país. Uma dessas inovações foi a introdução da figura do 'informante do bem', que surgiu como uma das medidas mais relevantes do Pacote Anticrime. Essa medida visou aprimorar a efetividade do combate à criminalidade no Brasil, com foco no estímulo ao *whistleblowing* — ou denúncia de ilícitos — como um meio de obtenção de provas e fortalecimento da atuação das autoridades competentes. A iniciativa busca, assim, aumentar a participação cidadã no processo de combate à criminalidade, promovendo uma maior colaboração entre a sociedade e o sistema de justiça.

Uma das principais preocupações legislativas em relação ao instituto do informante do bem foi a criação de uma rede de proteção contra retaliações. Essa proteção é fundamental, pois o medo de represálias, seja no setor público ou privado, é um dos maiores obstáculos para a efetiva implementação de sistemas de denúncia no Brasil.

Com a promessa de garantir a integridade do informante e a confidencialidade de sua identidade, o Pacote Anticrime visa incentivar mais cidadãos a colaborarem com investigações sem o temor de sofrerem consequências negativas. Além disso, a introdução de recompensas financeiras serve como um incentivo adicional para que pessoas se sintam motivadas a contribuir com as investigações.

Embora a introdução do "informante do bem" represente um avanço significativo no sistema jurídico brasileiro, há críticas e desafios que precisam ser enfrentados. Primeiramente, a previsão de que a identidade do informante possa ser revelada em casos de "relevante interesse público" gera preocupações sobre a segurança e a proteção dos denunciantes. O conceito de "interesse público relevante" é, muitas vezes, vago e sujeito a interpretações diversas, o que pode levar a abusos na exposição de informações sigilosas.

3.1 Anonimato e Confidencialidade

A legislação brasileira tem evoluído no reconhecimento e na proteção dos informantes que denunciam atos ilícitos, conhecidos como "*whistleblowers*". A Lei nº 13.608/2018, com as alterações introduzidas pela Lei nº 13.964/2019 (Pacote Anticrime), estabelece diretrizes para assegurar o anonimato e a confidencialidade dos informantes, além de medidas contra retaliações.

O artigo 3º da Lei nº 13.608/2018 dispõe que "o informante que se identificar terá assegurado, pelo órgão que receber a denúncia, o sigilo dos seus dados" (BRASIL, 2018). Essa redação sugere que a denúncia pode ser anônima, permitindo ao informante optar por manter sua identidade em sigilo. Contudo, o Pacote Anticrime, por meio do artigo 4º-B da mesma lei, adota o regime de confidencialidade, que pressupõe o conhecimento da identidade do informante. Este regime é considerado mais eficaz para garantir proteção contra retaliações, isenção de responsabilização e possibilidade de recompensa.

Na lição de Artur Gueiros de Souza (2019), anonimato e confidencialidade são regimes distintos com evidentes efeitos práticos, e o Pacote Anticrime sinaliza a preferência pelo regime de confidencialidade:

[...] se para a empresa privada é facultada a escolha entre o anonimato ou a confidencialidade, ou a ambas – consoante a configuração do respectivo programa de compliance –, tem-se que, no âmbito das organizações públicas – Administração Pública direta ou indireta –, o escopo da Lei nº 13.964/2019 foi no sentido de admitir somente a confidencialidade do informante. Essa circunstância se conecta com a segunda grande modificação trazida pela Lei nº 13.964/2019, qual seja, a institucionalização de mecanismos de proteção integral ao informante. No caso, a lei assegura-lhe a confidencialidade ou preservação da sua identidade. Contudo, essa proteção não é absoluta, pois pode ser relativizada na hipótese de relevante interesse público ou interesse concreto para a apuração dos fatos, conforme dispõe o art. 4º-B, da Lei nº 13.608/2018, introduzido pela Lei nº 13.964/2019. (SOUZA, 2019)

Contudo, a imunidade não é absoluta. A lei estabelece que, em casos de má-fé, como a apresentação de informações falsas ou a distorção dos fatos, o informante pode ser responsabilizado. Esse ponto é crucial, pois visa evitar abusos do sistema e garantir que as denúncias sejam feitas de boa-fé e com base em informações verídicas.

A confidencialidade também é um pilar essencial do sistema de proteção ao informante. A Lei nº 13.608/2018, com suas modificações, assegura que a identidade do informante seja preservada durante o processo de investigação, salvo em situações excepcionais, como em casos de relevante interesse público. Essa balança entre a confidencialidade e a possibilidade de revelação da identidade, em circunstâncias específicas, ainda gera debates sobre os limites de sua aplicação.

Segundo a Constituição Federal de 1988, o anonimato é vedado (art. 5º, IV), mas o Supremo Tribunal Federal (STF) já firmou entendimento no sentido de que denúncias anônimas podem ser legitimamente utilizadas para deflagrar investigações, desde que acompanhadas de diligências que comprovem a veracidade das alegações (BRASIL, 2020). Nesse cenário, o que legitima o início da apuração não é a denúncia em si, mas as provas e evidências colhidas posteriormente pelas autoridades competentes.

Esse entendimento também tem sido aplicado no setor privado, onde empresas cada vez mais adotam canais internos e externos de denúncia. A adoção de sistemas que possibilitam o anonimato é considerada válida, desde que sejam adotadas medidas de controle e análise criteriosa da plausibilidade das denúncias recebidas. Como alerta a doutrina, o anonimato, apesar de essencial para encorajar denúncias, pode ser instrumentalizado por pessoas mal-intencionadas, motivadas por vingança pessoal ou por objetivos escusos (SOUZA, 2019).

Para mitigar tais riscos, recomenda-se a manutenção da confidencialidade não apenas da identidade do denunciante, quando conhecida, mas também dos elementos da investigação. Essa precaução visa proteger tanto o denunciante quanto os investigados, preservando a integridade do processo até sua devida conclusão.

A Diretiva Europeia 2019/1937, ao tratar da proteção ao *whistleblower*, estabelece no artigo 9º que o denunciante deve ser informado sobre o andamento da denúncia, criando um modelo de “acompanhamento do caso” (EUROPEAN UNION, 2019). Embora a legislação brasileira não imponha obrigação semelhante ao setor privado, a adoção de mecanismos tecnológicos que possibilitem esse tipo de interação tem sido recomendada como boa prática. Sistemas que geram protocolos eletrônicos — como “tickets” ou links únicos — possibilitam que o denunciante anônimo acompanhe a apuração de sua denúncia, promovendo transparência e fortalecendo a confiança nos canais de reporte.

Como exemplo de boas práticas internacionais, o modelo implementado pelo governo da Hungria permite que cada denúncia anônima receba um número de identificação exclusivo, por meio do qual o denunciante pode acessar atualizações do processo de investigação de maneira segura. Ferramentas semelhantes vêm sendo consideradas por empresas brasileiras como parte dos programas de compliance, compatibilizando o anonimato com a rastreabilidade e a integridade do processo investigativo.

3.2 Medidas Antirretaliação, *Chilling Effects* e os limites das cláusulas de confidencialidade

A proteção contra retaliações constitui um dos pilares fundamentais para a efetividade dos sistemas de denúncia, especialmente no contexto do *whistleblowing*. A chamada proteção antirretaliação é um dos aspectos mais sensíveis desses programas, pois não basta seu reconhecimento normativo: é imprescindível que seja efetiva e assegurada por mecanismos institucionais adequados.

No Brasil, o marco legal da proteção ao informante encontra-se no artigo 4º-C da Lei nº 13.608/2018, introduzido pela Lei nº 13.964/2019, que garante ao denunciante proteção contra ações ou omissões praticadas em retaliação ao exercício do direito de relatar irregularidades. Entre essas condutas, incluem-se a demissão arbitrária, a alteração injustificada de funções, a imposição de sanções, prejuízos remuneratórios ou materiais de qualquer natureza, a retirada de benefícios — diretos ou indiretos — e a negativa de fornecimento de referências profissionais positivas, assegurando-se, ainda, o direito à reparação em caso de danos (BRASIL, 2019).

A questão da discriminação nas relações de trabalho é tratada pela Lei nº 9.029/1995, que proíbe a adoção de práticas discriminatórias e limitativas para fins de acesso ou manutenção do vínculo empregatício, por motivos de sexo, origem, raça, cor, estado civil, situação familiar, deficiência, reabilitação profissional ou idade (BRASIL, 1995). Embora essas normas representem avanços importantes, a efetividade de sua aplicação ainda é um desafio.

Pesquisas empíricas apontam fragilidades na implementação das medidas protetivas. Entre julho de 2018 e julho de 2020, verificou-se que 35,92% das denúncias foram realizadas de forma anônima devido ao receio de retaliação, sobretudo quando os fatos envolviam superiores hierárquicos. Além disso, 27% dos participantes relataram ter sido vítimas de retaliação após suas denúncias (BORBA, 2022). Esses dados evidenciam que, embora existam dispositivos legais de proteção, a aplicação prática das medidas encontra obstáculos significativos, relacionados à ausência de fiscalização efetiva e à carência de uma cultura organizacional que valorize e proteja o denunciante.

A inexistência de uma política nacional de proteção ao denunciante de corrupção e a falta de regulamentações específicas que detalhem as medidas protetivas comprometem a eficácia do sistema. A ausência de definições claras sobre o que constitui retaliação, os tipos de proteção disponíveis e os procedimentos para reparação de danos revelam a necessidade de aperfeiçoamento normativo (SILVA; ANGÉLICO, 2020).

Em contrapartida, a Diretiva (UE) 2019/1937 do Parlamento Europeu estabelece normas mínimas comuns para um nível elevado de proteção das pessoas que denunciam violações do direito europeu, fixando prazos para que os Estados-Membros editem regulamentos nacionais e criem canais internos e externos de denúncia. O Brasil, embora tenha avançado em alguns aspectos, ainda carece de regulamentação mais aprofundada e uniforme que atenda aos padrões internacionais de proteção ao informante (SILVA, 2019).

A proteção ao denunciante constitui, portanto, instrumento jurídico essencial para a promoção da integridade institucional e o combate à corrupção e outras práticas ilícitas. A Diretiva 2019/1937/UE representa um marco regulatório inovador e harmonizado, impondo aos Estados-Membros um padrão elevado de proteção caracterizado pela abrangência e detalhamento das obrigações impostas às organizações. Em contraste, a Lei nº 13.608/2018, embora represente um avanço no ordenamento jurídico brasileiro, apresenta limitações estruturais que comprometem sua efetividade diante dos parâmetros europeus.

A Diretiva europeia exige a implementação de canais internos de denúncia seguros, com garantias expressas de confidencialidade da identidade do denunciante e das informações prestadas (arts. 7 e 8). Além disso, determina a proteção contra qualquer forma de retaliação, abrangendo medidas diretas e indiretas que possam prejudicar o denunciante, inclusive as de natureza psicológica, laboral e reputacional (arts. 19 e 20). Outro ponto de destaque é a previsão da responsabilidade objetiva das organizações pela implementação e funcionamento adequado dos canais internos, o que reforça a efetividade das medidas protetivas, ao desvincular a responsabilização da necessidade de comprovação de dolo ou culpa.

No contexto brasileiro, embora a Lei nº 13.608/2018 avance ao regulamentar a proteção ao denunciante, não detalha os mecanismos de implementação e fiscalização dos canais internos, tampouco prevê a responsabilidade objetiva das entidades envolvidas. A ausência de diretrizes específicas sobre proteção ampla contra represálias limita a segurança jurídica do denunciante e reduz a confiança nos sistemas de integridade.

O debate acadêmico contemporâneo tem enfatizado o fenômeno do *chilling effect*, entendido como a inibição do exercício do direito de denúncia em razão do temor de retaliações, da insegurança jurídica e das pressões institucionais. Nesse contexto, Rafih (2023) contribui de forma significativa ao classificar as principais formas de retaliação em três grupos: (i) psicológicas, como assédio moral, isolamento social e ataques à saúde mental; (ii) laborais, incluindo demissão arbitrária, rebaixamento, transferências forçadas e bloqueio de progressão na carreira; e (iii) reputacionais, como difamação e desgaste da imagem pública do denunciante.

A literatura recente reforça que essas práticas podem manifestar-se de maneira direta ou indireta, tanto na esfera profissional quanto na social e psicológica. Entre as formas mais recorrentes, destacam-se a demissão, a transferência compulsória, a estagnação na carreira e a exclusão de projetos relevantes, além de estratégias mais sutis, como o isolamento institucional, o descrédito público e o assédio moral. Há, ainda, modalidades jurídicas, em que o denunciante se torna alvo de processos administrativos ou judiciais abusivos, e simbólicas,

que produzem estigmatização e dano reputacional. Esses mecanismos instauram um ambiente de medo e insegurança que caracteriza o *chilling effect*, desestimulando a revelação de irregularidades e comprometendo a efetividade dos sistemas de integridade e transparência.

No contexto das relações contratuais, o uso abusivo de cláusulas de confidencialidade pode constituir forte mecanismo de dissuasão ao exercício de direitos fundamentais, especialmente no que tange à livre expressão, à denúncia de irregularidades e ao acesso à justiça. Conforme demonstrado por casos recentes da jurisprudência trabalhista brasileira, cláusulas que impõem sigilo ilimitado ou genérico, penalidades excessivas em caso de divulgação, ou condicionam à assinatura para liberação de verbas rescisórias, têm sido declaradas nulas ou abusivas, por violarem os princípios da razoabilidade e da proporcionalidade. Integrando essa perspectiva ao arcabouço teórico de Rafih (2023), tais cláusulas podem ser compreendidas como instrumentos de retaliação preventiva — ou seja, induzem o “*chilling effect*”, ao gerar um clima de medo e silenciamento que impede *whistleblowers* ou trabalhadores de relatar violações. Portanto, discutir os limites legais e éticos dessas cláusulas revela-se essencial para assegurar que a confidencialidade cumpra sua função legítima de proteger segredos comerciais e interesse empresarial, sem servir de cortina para cercear direitos ou perpetuar condutas ilícitas.

Dessa forma, a harmonização normativa proporcionada pela Diretiva 2019/1937/UE, ao integrar mecanismos institucionais potentes para o tratamento das denúncias e a proteção dos denunciantes, constitui um modelo avançado que deveria servir de referência para o aperfeiçoamento da legislação brasileira. A adoção de parâmetros capazes de mitigar o *chilling effect* e de coibir cláusulas abusivas de confidencialidade é indispensável para o fortalecimento da cultura de compliance, da transparência e da integridade institucional no Brasil.

3.3 Direito à Recompensa

A Lei nº 13.608, de 10 de janeiro de 2018, introduziu importante inovação ao ordenamento jurídico brasileiro ao prever, em seu artigo 4º-C, §3º, o direito à recompensa para pessoas que colaborarem com informações relevantes que resultem na recuperação de ativos relacionados a crimes contra a Administração Pública. Conforme disposto na norma, essa recompensa poderá alcançar até 5% do valor efetivamente recuperado, representando um estímulo à participação da sociedade no combate à corrupção e a outras formas de ilícitos.

No entanto, o dispositivo tem sido alvo de debates intensos, sobretudo quanto à sua generalidade e à ausência de critérios objetivos para a concessão do benefício. O texto legal não define requisitos claros quanto à forma de apuração da veracidade das informações, à voluntariedade da denúncia ou à originalidade do conteúdo fornecido. Isso gera insegurança jurídica e pode abrir espaço para distorções.

A resistência a esse tipo de mecanismo reside, em grande parte, nas implicações morais associadas à prática. Críticos sustentam que a previsão de compensação financeira pode fomentar comportamentos oportunistas, transformando o instituto em um atrativo para indivíduos movidos exclusivamente por interesse econômico, conhecidos popularmente como "caçadores de recompensa". Tal percepção levanta preocupações quanto à veracidade e à motivação das denúncias, bem como sobre possíveis abusos do sistema.

Entretanto, sob outra perspectiva, especialmente quando se considera a atuação legítima e fundamentada dos *whistleblowers*, a recompensa adquire contornos compensatórios. Os denunciantes frequentemente enfrentam consequências severas em razão de sua colaboração com autoridades, que vão muito além da retaliação institucional. São comuns os relatos de dificuldades para reingressar no mercado de trabalho, sobretudo em setores relacionados à denúncia, bem como episódios de isolamento social e instabilidade psicológica.

Em casos mais extremos, como denúncias envolvendo organizações criminosas, é comum que o denunciante seja incluído em programas de proteção, sendo forçado a mudar de identidade, cidade ou até mesmo país, renunciando à vida que levava anteriormente. Nessas circunstâncias, o pagamento de uma recompensa pode ser compreendido como uma compensação pelos danos sofridos, servindo não apenas como incentivo, mas também como medida de justiça reparatória.

Em comparação, o ordenamento jurídico norte-americano oferece um modelo mais consolidado e criterioso. Nos Estados Unidos, a atuação da *Securities and Exchange Commission* (SEC), por meio do seu programa de *whistleblowing*, estabelece requisitos rigorosos para a concessão de recompensas. A título de exemplo, somente são elegíveis os denunciantes que apresentarem informações originais, fornecidas voluntariamente, e que levem à imposição de sanções superiores a um milhão de dólares. Além disso, a elegibilidade é avaliada de forma restritiva pelos tribunais, o que reforça a credibilidade do sistema e protege o instituto contra abusos (U.S. Securities and Exchange Commission, 2024).

Na União Europeia, por sua vez, a Diretiva (UE) 2019/1937, relativa à proteção de pessoas que denunciam violações do Direito da União, optou por não incluir mecanismos de

recompensa financeira em seu escopo. De acordo com a Exposição de Motivos n. 30 da referida norma, a questão foi expressamente excluída por envolver critérios morais e regulatórios próprios de cada Estado-Membro (União Europeia, 2019). Tal exclusão reflete uma preocupação ética quanto à possibilidade de incentivo a denúncias motivadas por interesses pessoais, em detrimento do dever cívico e da boa-fé

No contexto brasileiro, embora o modelo instituído pelo 'Pacote Anticrime', por meio da Lei nº 13.964/2019, represente um avanço significativo no fortalecimento da cidadania ativa e no combate ao crime, sua eficácia dependerá, em grande parte, de uma legislação complementar que reforce a valorização da colaboração da sociedade com os órgãos públicos. Contudo, esse modelo ainda carece de regulamentação mais específica, que defina critérios objetivos e transparentes para a concessão de recompensas, garantindo maior clareza e efetividade no processo de incentivo à participação cidadã.

3.4 Conclusões e Reflexões sobre *Whistleblowing*

Em um contexto de crescente valorização da transparência e da responsabilidade institucional, tanto no setor público quanto no privado, a proteção ao denunciante — ou *whistleblower* — tornou-se uma peça-chave nas estratégias de integridade e compliance. A evolução legislativa nacional e internacional evidencia o reconhecimento de que a denúncia de irregularidades, quando feita de boa-fé, é uma ferramenta indispensável à boa governança e à prevenção de riscos éticos e jurídicos.

O debate sobre privacidade e exposição de dados remonta a episódios como o revelado em 2009, quando Eric Schmidt, então CEO do Google, causou polêmica ao declarar que “se há algo que você quer que ninguém saiba, antes de mais nada, você não deveria fazê-lo” (SCHMIDT, 2009, apud ZUBOFF, 2019). No atual cenário marcado pela intensificação da vigilância digital e pela ampla circulação de dados, a gestão e a proteção das informações passaram a ocupar posição de destaque nas discussões jurídicas, éticas e sociais.

No ambiente corporativo, essa lógica se intensifica diante da possibilidade constante de que atos ilícitos ou antiéticos sejam revelados por pessoas internas à organização — funcionários, ex-colaboradores, sócios, herdeiros ou terceiros com acesso privilegiado às informações.

A criação de canais internos de denúncia representa um avanço significativo, mas sua eficácia está diretamente condicionada à existência de salvaguardas robustas para aqueles que decidem se manifestar. A Lei nº 13.608/2018, posteriormente reforçada pelo Pacote Anticrime

(Lei nº 13.964/2019), estabelece medidas de proteção ao denunciante no âmbito público, como o direito ao anonimato e a proibição de retaliação (BRASIL, 2018; 2019). No setor privado, embora não exista uma regulamentação específica com o mesmo grau de detalhamento, as boas práticas de governança recomendam que os programas de integridade incluam dispositivos semelhantes, respeitando os princípios da confidencialidade, da voluntariedade e da não retaliação.

Conforme diretrizes da Controladoria-Geral da União (CGU), os canais de denúncia devem ser acessíveis, seguros e dotados de mecanismos que permitam o acompanhamento da manifestação, ainda que anônima (CGU, 2024). No entanto, quando o denunciante opta pela identificação, deve ser garantido o sigilo de sua identidade em todas as fases da apuração, salvo nos casos em que a quebra do sigilo seja autorizada judicialmente para assegurar o contraditório e a ampla defesa do acusado. Em outras hipóteses, como o alegado “interesse público”, a revelação da identidade do denunciante somente poderá ocorrer com seu consentimento expresso.

Dentro das organizações privadas, o compromisso com a integridade exige não apenas a implementação de canais adequados de denúncia, mas também a construção de uma cultura que valorize a ética e repudie práticas de retaliação. Códigos de ética e conduta devem prever, expressamente, a vedação de atos discriminatórios contra denunciantes e estabelecer punições severas aos infratores, inclusive a demissão por justa causa, em analogia à previsão constante do §2º do art. 4º-C da Lei nº 13.608/2018 para o setor público.

Dados recentes da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) apontam que mais de 40% das investigações de corrupção corporativa tiveram origem em denúncias internas (OECD, 2023). Tais números reforçam a relevância do *whistleblower* não apenas como um mecanismo de controle, mas como agente de transformação organizacional. Ao identificar falhas, prevenir fraudes e corrigir desvios, o denunciante contribui diretamente para a sustentabilidade institucional e a preservação da reputação da empresa — ativo intangível cada vez mais valioso.

Assim, embora o ato de denunciar possa expor o indivíduo a riscos significativos, o fortalecimento dos mecanismos de proteção e o reconhecimento do papel estratégico do *whistleblower* são fundamentais para garantir a efetividade dos programas de integridade.

4 WHISTLEBLOWING E SUA VIABILIDADE EFETIVA NO COMBATE À CORRUPÇÃO BRASILEIRA

O combate à corrupção no Brasil tem se consolidado como uma das principais pautas sociais, especialmente nas últimas décadas, diante de escândalos que abalaram a credibilidade das instituições públicas e privadas. Nesse cenário, observa-se um esforço contínuo por parte do legislador e dos órgãos de controle em adotar instrumentos que promovam maior efetividade na investigação de ilícitos. Entre essas ferramentas, destaca-se o instituto do *whistleblowing*, ou denúncia por terceiros de boa-fé, cuja aplicação ainda carece de regulamentação específica no ordenamento jurídico brasileiro.

O *whistleblower*, diferentemente do colaborador premiado, não participa da prática ilícita. Trata-se de um indivíduo que, por razões éticas, altruístas, de inconformismo social ou mesmo por estímulo a recompensas previstas legalmente, decide informar as autoridades competentes sobre irregularidades que presencia, especialmente em contextos corporativos ou administrativos. A experiência internacional demonstra a eficácia desse instrumento como mecanismo de integridade e controle, especialmente em países do sistema jurídico anglo-saxão, como os Estados Unidos e o Reino Unido (OECD, 2023).

No Brasil, embora o tema esteja em crescente discussão, ainda não há um marco legal específico que discipline de forma abrangente os direitos, deveres e garantias dos *whistleblowers*. A Lei nº 13.608/2018, posteriormente reforçada pela Lei nº 13.964/2019 (Pacote Anticrime), constitui um passo inicial ao prever, no artigo 4º-C, a possibilidade de concessão de recompensa financeira a informantes que auxiliem na recuperação de ativos públicos. No entanto, a norma é genérica e não delimita critérios objetivos para a concessão da recompensa, tampouco estabelece um sistema de proteção eficaz ao denunciante (BRASIL, 2018; 2019).

Enquanto isso, outros mecanismos investigatórios, como a Colaboração Premiada, a Ação Controlada e a Infiltração de Agentes Policiais em Investigações, regulamentados pela Lei nº 12.850/2013, vêm sendo amplamente utilizados em operações de grande repercussão nacional, como a Lava Jato, a Zelotes e a Quinto do Ouro, contribuindo de maneira significativa para a obtenção de provas e a desarticulação de organizações criminosas (BRASIL, 2013). Tanto o Ministério Público quanto a Polícia Federal têm recorrido extensivamente a esses instrumentos, possibilitando o acesso a informações relevantes com maior precisão e profundidade, muitas vezes inalcançáveis por métodos investigativos tradicionais.

É notório que esses novos instrumentos de enfrentamento à corrupção no Brasil têm se mostrado importantes e eficazes ferramentas na investigação criminal. Contudo, apesar de sua eficiência, tais mecanismos não substituem o potencial preventivo e corretivo do *whistleblowing*, especialmente no que se refere às denúncias internas realizadas por indivíduos sem vínculo direto com os delitos. Nesse sentido, o *whistleblowing* se destaca como uma estratégia complementar e indispensável, capaz de fortalecer a cultura de integridade nas instituições e de viabilizar a detecção precoce de irregularidades.

Exemplos internacionais reforçam o impacto positivo do instituto. Escândalos empresariais envolvendo gigantes como *Enron*⁴ e *WorldCom*⁵, bem como denúncias na indústria do tabaco nos Estados Unidos, vieram à tona graças à atuação corajosa de *whistleblowers*, frequentemente retratados como figuras centrais na luta contra práticas ilícitas de grandes corporações (OLIVEIRA, 2006; MILANEZ, 2016).

José Ricardo Oliveira (2006, p.7) complementa que:

[...] *whistleblower* como aquela pessoa que relata informações que acredita ser evidência de crime, violação de regras de trabalho, conduta ímproba ou antiética, atos de corrupção ou qualquer outra atividade ilegal ou irregular que deva ser de conhecimento das autoridades responsáveis, em razão de seu interesse público. O cidadão informante (*whistleblower*) pode praticar denúncias pura e simplesmente impelido por sua moral, postura altruísta e ética ou mesmo motivado por alguma recompensa de cunho financeiro (como disciplinado no direito norte-americano). Relevantes investigações foram iniciadas graças a denúncias de *whistleblowers*, tais como escândalos empresariais relacionados a grandes corporações como *Enron* e *WordCom* ou a adulteração de substâncias nos cigarros por parte de grandes produtoras de tabaco denunciada no famoso programa de TV norte-americano “60 minutes” (OLIVEIRA, 2006, p.7)

Recentemente, países como Austrália, Chile e Índia também aprovaram legislações voltadas à proteção de denunciantes, seguindo a tendência internacional de fortalecer mecanismos de integridade pública.

⁴ O escândalo da Enron, revelado em 2001, foi um dos maiores casos de fraude corporativa dos Estados Unidos. A empresa de energia manipulava seus balanços usando práticas contábeis fraudulentas e empresas de fachada para esconder dívidas e inflar lucros. A fraude envolveu diretamente seus principais executivos e a empresa de auditoria Arthur Andersen. Com a falência da Enron, milhares de funcionários e investidores sofreram grandes perdas financeiras. O caso levou à criação da Lei Sarbanes-Oxley, que impôs regras mais rigorosas de transparência e governança corporativa.

⁵ O escândalo da WorldCom, revelado em 2002, foi um dos maiores casos de fraude contábil da história. A empresa de telecomunicações manipulou seus registros financeiros ao inflar seus ativos em mais de US\$ 11 bilhões, principalmente registrando despesas operacionais como investimentos de capital. A fraude, liderada por executivos como o CEO Bernard Ebbers, visava esconder a queda nos lucros e manter o valor das ações. Quando exposto, o escândalo levou à falência da WorldCom, deixou milhares de empregados desempregados e investidores no prejuízo, e reforçou a necessidade de reformas como a Lei Sarbanes-Oxley para aumentar a fiscalização contábil nas empresas americanas.

Tendo em vista tais aspectos, o presente estudo se propõe a considerar a viabilidade de adoção do referido instrumento no âmbito do direito público brasileiro e analisar se seus efeitos práticos seriam, objetivamente, positivos ou negativos.

4.1 Características do *Whistleblowing*

Entre as principais características do *whistleblowing* destacam-se: a boa-fé do denunciante, a relevância pública da informação reportada, a voluntariedade do ato de denunciar e, em muitos casos, o anonimato ou a confidencialidade da identidade do informante. Conforme aponta Milanez (2016), o *whistleblower* pode agir por diferentes motivações — desde o imperativo ético e o inconformismo moral até o interesse em recompensas legais, como aquelas previstas em legislações de países como os Estados Unidos.

A proteção contra retaliações é um elemento fundamental para a efetividade do *whistleblowing*. A experiência internacional, especialmente a dos Estados Unidos, evidencia que programas eficazes de denúncia dependem da existência de dispositivos legais que assegurem a segurança física, psicológica e profissional do denunciante.

Exemplos internacionais, como o programa da *Securities and Exchange Commission* (SEC) dos Estados Unidos, aliam recompensas financeiras a garantias de sigilo (SEC, 2024). Na União Europeia, a Diretiva (UE) 2019/1937 impõe aos Estados-membros a criação de canais seguros de denúncia e normas que coibam retaliações, como demissões e intimidações (UNIÃO EUROPEIA, 2019). No Brasil, embora ainda não exista uma legislação específica, a Lei nº 13.608/2018, modificada pelo Pacote Anticrime (Lei nº 13.964/2019), introduziu medidas iniciais de incentivo e proteção aos denunciantes, como a previsão de recompensas. Contudo, a falta de regulamentação detalhada compromete a plena efetividade do instituto no país (BRASIL, 2018; 2019).

4.1.1 Conhecendo e comparando o *Whistleblowing*

O conceito de *whistleblowing* se distingue da colaboração premiada, como destacado por Ricardo André Galendi Junior (2016). Enquanto na colaboração premiada o denunciante tem alguma relação com a conduta criminosa, o *whistleblower* é um terceiro desinteressado que possui informações relevantes, adquiridas, muitas vezes, por meio de seu trabalho ou circunstâncias aleatórias. Sua motivação, em geral, é de natureza moral, sendo guiado pelo

interesse em expor práticas ilícitas sem qualquer vínculo com os atos denunciados. Juliana Magalhães Oliveira (2015) complementa que essa característica do *whistleblowing* o torna menos suscetível às críticas frequentemente direcionadas à colaboração premiada, pois o informante não está envolvido no crime.

Galendi Junior (2016) destaca ainda que, de acordo com a experiência internacional, a legislação sobre o tema visa garantir a divulgação de informações que possam ser fundamentais para comprovar a autoria ou materialidade de crimes, violação de normas de trabalho ou condutas ímporas, entre outras práticas ilícitas. Nesse sentido, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) (2016) explica que, muitas vezes, colaboradores que têm conhecimento de irregularidades se sentem incapazes de denunciá-las devido ao medo de retaliação, à pressão para se conformar à cultura organizacional ou à desconfiança de que o caso será tratado com a devida seriedade.

No Brasil, a definição de *whistleblower* é dada pela Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e Lavagem de Dinheiro (ENCCLA, 2016), que traduz o termo literalmente como "assoprador de apito". De acordo com essa definição, o termo se refere a qualquer pessoa que, de forma voluntária, leve a uma autoridade competente informações significativas sobre práticas ilícitas, sejam elas civis ou criminais, no setor público ou privado. A definição de *whistleblower* também é abordada pelos acadêmicos norte-americanos Near e Miceli (1985), que consideram a divulgação de práticas ilegais ou imorais realizadas dentro de uma organização como um ato essencialmente ético. Peter B. Jubb (1999) acrescenta que, para que o *whistleblowing* seja validado, é necessário que cinco elementos estejam presentes: o ato de divulgação, a pessoa que denuncia, o alvo da denúncia, o destinatário da informação e o resultado da ação.

Robert Ann Jonhson (2004) também define o *whistleblowing*, destacando a importância de que a denúncia seja feita de forma consciente e individual, com a transmissão da informação para uma pessoa ou órgão competente para lidar com a situação, como setores de auditoria nas empresas ou órgãos do poder público, como a polícia ou o Ministério Público. A informação divulgada deve tratar de uma irregularidade concreta ou iminente que possa afetar a organização de forma significativa.

4.1.2.Origens do *Whistleblowing*

O primeiro marco legal relevante ocorreu em 1778, quando o Congresso Continental dos Estados Unidos aprovou uma legislação voltada à proteção de marinheiros que haviam

denunciado abusos cometidos por um comandante da Marinha. Este ato é reconhecido como o primeiro registro legislativo de proteção a denunciantes no mundo (MOKHIBER; WEISSMAN, 1999).

Posteriormente, durante a Guerra Civil Americana, foi promulgada a *False Claims Act* em 1863, que visava coibir fraudes cometidas por fornecedores do governo. Essa legislação incorporou a cláusula *qui tam*, permitindo que cidadãos processassem, em nome do Estado, empresas envolvidas em atos ilícitos, recebendo parte dos valores recuperados (KOHN, 2011).

Nas décadas de 1960 e 1970, o *whistleblowing* passou a ganhar visibilidade pública e relevância social, notadamente a partir do caso de Daniel Ellsberg, em 1971, que divulgou os “Papéis do Pentágono”, documentos sigilosos que revelavam informações confidenciais sobre a Guerra do Vietnã. Nessa época, o termo “*whistleblower*” começou a ser utilizado amplamente para diferenciar os denunciantes éticos dos chamados delatores (ALFORD, 2001).

Em 1989, os Estados Unidos fortaleceram a proteção a esses indivíduos por meio do *Whistleblower Protection Act*, que estabeleceu salvaguardas formais para funcionários públicos federais que denunciassem práticas ilegais dentro da administração pública (DEVINE; ALCORN, 2013).

A partir da década de 1990, observa-se uma difusão internacional da legislação protetiva. Países como Reino Unido, Canadá, Austrália e África do Sul passaram a implementar normas específicas para salvaguardar os denunciantes. No Reino Unido, destaca-se o *Public Interest Disclosure Act* (PIDA), de 1998, enquanto na África do Sul, foi promulgado o *Protected Disclosures Act*, em 2003 (CALLAND; DEHN, 2004).

O início do século XXI marcou novos avanços. Em 2002, após os escândalos corporativos envolvendo as empresas *Enron* e *WorldCom*, os Estados Unidos promulgaram o *Sarbanes-Oxley Act*, que reforçou a proteção aos denunciantes no setor privado, particularmente em empresas de capital aberto (COFFEE, 2003).

Na década seguinte, organismos internacionais como a ONU, a OCDE e a União Europeia passaram a recomendar políticas e legislações específicas para incentivar e proteger denúncias de interesse público. Destaca-se, em 2010, a promulgação do *Dodd-Frank Act*, que ampliou incentivos financeiros a denunciantes de irregularidades financeiras nos EUA, e, em 2011, a publicação de diretrizes internacionais pela organização Transparência Internacional.

Na União Europeia, a Diretiva de Proteção aos Denunciantes foi aprovada em 2019, obrigando os países membros a adotarem legislações nacionais específicas para a proteção desses indivíduos (UNIÃO EUROPEIA, 2019).

Na América Latina, o movimento regulatório é mais recente. No Brasil, a Lei nº 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção, estabeleceu um marco importante, ainda que sem mencionar explicitamente o termo *whistleblower*. Em 2017, a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) trouxe disposições indiretas que também se relacionam à proteção de denunciantes. A partir de 2023, tramitam no Congresso Nacional projetos de lei com o objetivo de regulamentar, de forma específica, a proteção aos *whistleblowers* (BRASIL, 2013; BRASIL, 2018).

4.1.3 *Whistleblowing* pelo mundo

Organizações internacionais como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e a Transparência Internacional têm promovidoativamente a proteção aos *whistleblowers*, reconhecendo seu papel crucial no fortalecimento de uma cultura institucional baseada na transparência, integridade e responsabilidade. Entretanto, o êxito da prática não se restringe ao modelo norte-americano. Diversos países adotaram legislações próprias adaptadas a seus contextos sociais, políticos e jurídicos, incorporando experiências internacionais com diferentes níveis de abrangência, proteção e incentivo ao denunciante.

Japão: Em 2004, o Japão promulgou a *Whistleblower Protection Act*, com foco na proteção do denunciante contra retaliações, como demissões arbitrárias e prejuízos em promoções. Apesar de garantir um ambiente mais seguro para a denúncia, a norma não prevê recompensas financeiras aos denunciantes (JAPAN, 2004).

Reino Unido: O *Public Interest Disclosure Act* (PIDA), sancionado em 1998, assegura proteção a uma ampla gama de indivíduos, incluindo servidores públicos, trabalhadores do setor privado e até voluntários de organizações não governamentais. Embora não haja gratificação monetária, há estímulo à valorização profissional dos *whistleblowers* por meio de progressões e promoções (CALLAND; DEHN, 2004).

África do Sul: Aprovado em 2000, o *Protected Disclosures Act* estrutura-se com base no modelo britânico, reproduzindo muitos de seus dispositivos de proteção (ROOS; VENTER, 2010).

Canadá: O *Public Servants Disclosure Protection Act* (PSDP), em vigor desde 2007, oferece aos funcionários públicos federais um processo seguro e confidencial para denunciar irregularidades no local de trabalho, além de proteção contra retaliações. Embora a legislação federal não preveja recompensas financeiras, a província de Ontário implementou incentivos financeiros após constatar que diversos canadenses preferiam denunciar irregularidades nos Estados Unidos devido ao benefício remuneratório (GOVERNMENT OF CANADA, 2024; OECD, 2016).

Austrália: Em 2009, a Austrália adotou o *Public Service Code of Conduct*, norma inspirada nas legislações britânica e canadense, com conteúdo detalhado e voltado à ética no serviço público. Apesar de seu rigor técnico, a legislação não prevê retribuição financeira aos denunciantes (AUSTRALIAN PUBLIC SERVICE COMMISSION, 2022).

Índia: Estabelecido em 2011, o *Whistle Blowers Protection Act* tem passado por contínuas atualizações nos anos de 2013, 2014 e 2015, com o objetivo de adaptar-se às especificidades culturais e institucionais locais. O país busca consolidar um ambiente mais seguro para denúncias, embora ainda enfrente desafios estruturais e sociais no tema (GOEL, 2015).

Brasil: No cenário brasileiro, a Lei nº 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção, estabelece a responsabilidade administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Embora não trate diretamente da proteção ao denunciante, a legislação brasileira tem avançado em mecanismos de combate à corrupção e promoção da integridade (BRASIL, 2013).

4.2 Novos Instrumentos de enfrentamento à corrupção no Brasil: Lei nº 12.850/2013

A promulgação da Lei nº 12.850/2013 representou um marco significativo no combate à corrupção e ao crime organizado no Brasil. Essa legislação não apenas tipificou a organização criminosa, mas também introduziu técnicas especiais de investigação, ampliando as ferramentas disponíveis para as autoridades no enfrentamento de ilícitos complexos.

A Lei trouxe pela primeira vez uma definição legal para organização criminosa, caracterizando-a como a associação de quatro ou mais pessoas, estruturalmente ordenada e caracterizada pela divisão de tarefas, com o objetivo de obter, direta ou indiretamente, vantagem de qualquer natureza, mediante a prática de infrações penais cujas penas máximas sejam superiores a quatro anos ou que sejam de caráter transnacional. Essa definição foi

considerada inovadora, pois anteriormente não havia um conceito legal claro sobre o que constituía uma organização criminosa no país.

Entre os mecanismos previstos no artigo 3º da referida norma, destacam-se três técnicas amplamente utilizadas no combate à criminalidade organizada: a colaboração premiada, a ação controlada e a infiltração de agentes.

As três técnicas acima mencionadas refletem uma modernização da persecução penal, permitindo que o Estado atue de maneira mais eficiente diante da complexidade das infrações praticadas por organizações criminosas. Como destaca Renato Brasileiro de Lima (2015), a evolução dessas práticas delitivas evidenciou a ineficácia dos métodos investigativos tradicionais, tornando indispensável a adoção de novos mecanismos que garantam a efetividade da justiça penal.

A colaboração premiada, prevista no artigo 4º, consiste em acordo entre o investigado e o Estado, mediante o qual o colaborador fornece informações úteis à investigação, podendo receber benefícios legais, como a redução da pena ou, em hipóteses específicas, o perdão judicial (BRASIL, 2013). A ação controlada, disciplinada no artigo 8º, autoriza, com supervisão judicial e do Ministério Público, o adiamento da intervenção estatal em atividades criminosas, com o intuito de coletar provas mais eficazes e alcançar a estrutura interna das organizações (BRASIL, 2013). Já a infiltração de agentes, prevista no artigo 10, permite a inserção de policiais em grupos criminosos, desde que com autorização judicial, visando obter informações diretamente do núcleo das atividades ilícitas. Trata-se de medida de alto risco e complexidade, exigindo rigoroso controle para proteção de garantias fundamentais (BRASIL, 2013).

A utilização da colaboração premiada, por exemplo, tem permitido o desmantelamento de esquemas corruptos, com a identificação de líderes e a recuperação de recursos desviados. Além disso, a ação controlada e a infiltração de agentes têm possibilitado investigações mais aprofundadas, revelando a estrutura e o funcionamento de organizações criminosas envolvidas em práticas corruptas. Contudo, é importante ressaltar que a aplicação dessas técnicas deve ser realizada com rigor e responsabilidade, respeitando os direitos fundamentais dos indivíduos e os princípios constitucionais do devido processo legal e da ampla defesa.

4.2.1 Ação Controlada

A ação controlada, enquanto técnica especial de investigação, consiste no retardamento da intervenção policial, com o objetivo de assegurar a produção de provas mais

eficazes e identificar todos os envolvidos em determinada atividade criminosa. Assim possibilitando a ampliação do alcance da persecução penal, permitindo o monitoramento estratégico da atuação de organizações criminosas e o rastreamento de produtos e valores oriundos de infrações penais graves.

De acordo com Ortega (2016), a regra geral prevê que, diante da constatação de um crime em andamento, a autoridade competente — seja policial ou administrativa — deve agir imediatamente, podendo inclusive efetuar a prisão em flagrante do agente. Contudo, sob uma perspectiva investigativa, observou-se que em determinadas situações é mais proveitoso postergar a prisão, permitindo que as autoridades coletem elementos mais fortes e identifiquem outros partícipes do crime.

Inspirada em práticas adotadas inicialmente nos Estados Unidos, na década de 1970, no contexto da legislação antimáfia, a ação controlada foi posteriormente incorporada ao ordenamento jurídico italiano, especialmente durante a célebre Operação Mão Limpas (COSTA, 2022). No Brasil, o instituto foi introduzido com a Lei de Lavagem de Capitais (Lei nº 9.613/1998) e posteriormente reforçado com a incorporação da Convenção de Palermo por meio do Decreto nº 5.015/2004. No entanto, foi com a promulgação da Lei nº 12.850/2013, que define as organizações criminosas, que a ação controlada passou a ter previsão legal clara e abrangente, estendendo-se a diversas esferas da criminalidade.

Como observa Silva (2003), a adoção estratégica da ação controlada pode resultar em ganhos significativos para a investigação, especialmente quando se opta por não prender, de imediato, membros periféricos de uma organização criminosa, permitindo a obtenção de provas em desfavor de agentes hierarquicamente superiores. Essa técnica tem sido empregada com frequência em grandes operações de combate à corrupção, ao tráfico internacional de drogas e à lavagem de dinheiro.

[...] a prática tem demonstrado que, muitas vezes, é estrategicamente mais vantajoso evitar a prisão, num primeiro momento, de integrantes menos influentes de uma organização criminosa, para monitorar suas ações e possibilitar a prisão de um número maior de integrantes ou mesmo a obtenção de prova em relação a seus superiores na hierarquia da associação. (SILVA, 2003, p. 93)

O artigo 8º da Lei nº 12.850/2013 dispõe expressamente sobre a possibilidade de as autoridades retardarem a intervenção policial, desde que haja autorização judicial e monitoramento contínuo. Tal mecanismo, portanto, passa a integrar o rol de ferramentas legítimas e eficazes de enfrentamento ao crime organizado e aos delitos de alta complexidade.

Um dos exemplos mais emblemáticos do uso da ação controlada no Brasil ocorreu em 2017, durante a Operação Lava Jato, a Polícia Federal utilizou essa técnica para monitorar a entrega de R\$2 milhões a um intermediário ligado ao então senador Aécio Neves, possibilitando a obtenção de provas mais completas antes da intervenção. Em momentos anteriores, ainda sem regulamentação formal, a estratégia já era empregada, como no sequestro de Wellington Camargo, em 1998, e em operações nos anos 1990 contra o tráfico internacional de drogas, incluindo a prisão de oficiais da Aeronáutica envolvidos no transporte de entorpecentes para a Europa.

Recentemente diversas outras operações policiais no Brasil, demonstraram a eficácia da ação e obtendo resultados significativos. Em 2023, a Polícia Federal executou a Operação Sequaz, desarticulando um plano do Primeiro Comando da Capital (PCC) para assassinar autoridades públicas, com prisões em diferentes estados e apreensão de provas relevantes. Já em 2024, a Polícia Civil do Amazonas realizou ações que resultaram na apreensão de mais de 19 toneladas de entorpecentes, representando um prejuízo de aproximadamente R\$736 milhões às facções criminosas, por meio de operações que incluíram técnicas como a ação controlada. No mesmo ano, a Polícia Militar do Rio de Janeiro destacou-se na 8ª edição da Operação Força Total, com apreensões expressivas e a neutralização de atividades ilícitas, evidenciando o sucesso de estratégias investigativas articuladas.

4.2.2 Colaboração Premiada

Constitui um instrumento jurídico que permite ao acusado obter benefícios penais mediante a prestação de informações relevantes para a investigação e o processo criminal. Esse instituto visa à desarticulação de organizações criminosas, incentivando a cooperação de membros internos para o esclarecimento de crimes complexos.

Estabelece, em seu artigo 4º, que o juiz poderá conceder benefícios ao colaborador que, de forma voluntária e eficaz, contribuir com as investigações. Tais benefícios incluem o perdão judicial, a redução da pena privativa de liberdade em até dois terços ou sua substituição por pena restritiva de direitos. Para que haja a concessão, a colaboração deve resultar em efeitos concretos, como a identificação de coautores, a exposição da estrutura da organização criminosa, a prevenção de novos crimes, a recuperação de bens ilícitos ou a localização de vítimas com integridade preservada. A decisão judicial considera, ainda, aspectos como a conduta do colaborador, a gravidade do delito e a relevância das informações prestadas.

O acordo de colaboração premiada deve ser formalizado por escrito, contendo o relato da colaboração e seus possíveis resultados, as condições da proposta do Ministério Público ou do delegado de polícia, a declaração de aceitação do colaborador e de seu defensor, e as assinaturas das partes envolvidas. Além disso, o colaborador deve estar assistido por defensor em todos os atos de negociação, confirmação e execução da colaboração.

Diversos casos emblemáticos ilustram sua eficácia na elucidação de esquemas ilícitos complexos e na responsabilização de envolvidos em práticas criminosas, tendo papel central em operações de grande relevância nacional. Na Operação Lava Jato, iniciada em 2014, o acordo firmado com o ex-diretor da Petrobras, Paulo Roberto Costa, revelou esquemas de superfaturamento e pagamento de propinas a partidos políticos, enquanto a colaboração do doleiro Alberto Youssef trouxe informações detalhadas que impulsionaram as investigações. Em 2017, as delações dos irmãos Joesley e Wesley Batista, da JBS, expuseram o pagamento de propinas a mais de 1.800 políticos, incluindo altas autoridades, como o ex-presidente Michel Temer. Já em 2019, na Operação Pripyat, a colaboração premiada foi decisiva para a prisão de Othon Luiz Pinheiro da Silva, ex-presidente da Eletronuclear, acusado de corrupção em contratos da estatal. Esses casos demonstram a efetividade do instituto na elucidação de crimes complexos e na responsabilização de seus autores.

4.3 Ética na Sociedade Brasileira e os possíveis efeitos do *whistleblowing* no Brasil

A ética na sociedade brasileira tem sido constantemente colocada à prova por práticas recorrentes de corrupção e impunidade, exigindo mecanismos que promovam a integridade e a responsabilização. Nesse cenário, o *whistleblowing*, ou denúncia de irregularidades dentro de organizações, tem se destacado como uma estratégia eficaz no combate à corrupção. A Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013) e a Lei nº 13.608/2018, que institui o serviço de disque-denúncia, representam avanços legislativos importantes ao reconhecerem e protegerem o papel do denunciante de boa-fé.

Entretanto, apesar desses marcos legais, a efetividade do *whistleblowing* no Brasil ainda enfrenta desafios significativos, como a necessidade de maior proteção contra retaliações e a promoção de uma cultura organizacional ética. Como afirmam Inácio e Leal (2021), é essencial que se estabeleçam práticas seguras e eficazes de denúncia, acompanhadas de garantias institucionais que incentivem a participação cidadã e assegurem a confidencialidade dos envolvidos. Nesse contexto, a atuação dos programas de compliance torna-se essencial para a estruturação de sistemas internos que garantam não apenas a

recepção adequada das denúncias, mas também a consolidação de uma cultura pautada pela ética, pela transparência e pela responsabilidade social. O fortalecimento do *whistleblowing* é, portanto, condição fundamental para a consolidação de uma sociedade mais justa e íntegra.

Historicamente, a ética na sociedade brasileira tem sido marcada pela prevalência de práticas de corrupção desde os tempos da colonização, período em que se consolidou um sistema de privilégios que favorecia as elites dominantes. Essa herança patrimonialista foi se transformando ao longo do tempo, mas ainda se reflete nas relações de poder e nas estruturas institucionais contemporâneas. Grandes corporações privadas também se destacam em escândalos de fraude e corrupção, como nos casos envolvendo empreiteiras, frigoríficos, instituições financeiras e distribuidoras de combustíveis, o que demonstra a amplitude e a persistência desse fenômeno em diversos setores.

Apesar dessa realidade, observa-se nas últimas décadas um crescente movimento em direção à ética e à transparência, impulsionado pela sociedade civil e pela pressão internacional por boas práticas de governança. O Brasil tem avançado na criação de legislações que protegem os denunciantes e na implementação de mecanismos de incentivo à denúncia, acompanhados de garantias de sigilo e proteção contra retaliações. Estudos de Bart Victor (2009) e de Near e Miceli (1996) indicam que fatores como idade, estabilidade no emprego e nível de escolaridade influenciam a disposição dos indivíduos em denunciar práticas ilegais. Esses dados reforçam que a ética organizacional, tanto no setor público quanto no privado, depende de uma cultura de integridade que estimule a confiança e reduza o medo de represálias.

Diversas instituições brasileiras vêm adotando códigos de ética e políticas de compliance, a exemplo do Banco do Brasil, da Petrobras e da Ordem dos Advogados do Brasil, que buscam fortalecer práticas de governança e transparência. Tais iniciativas revelam que a ética organizacional é resultado de processos institucionais contínuos, pautados por políticas educativas e mecanismos de responsabilização. Embora o Brasil possua um histórico de práticas corruptas, o avanço legislativo e a crescente demanda social por transparência indicam um momento de transição e de oportunidade para o fortalecimento dos instrumentos de integridade pública e privada.

O enfrentamento da corrupção no Brasil, contudo, ainda enfrenta obstáculos estruturais que exigem o aprimoramento das normas existentes. No setor público, a efetividade das políticas de integridade é comprometida pela insuficiência de garantias contra retaliações e pela ausência de políticas unificadas de proteção ao denunciante. No setor

privado, a situação é ainda mais crítica, pois inexiste obrigação legal de denúncia e de proteção aos informantes, o que gera insegurança e desincentivo à participação.

A implementação efetiva do modelo de *whistleblowing* pode contribuir para a identificação precoce de irregularidades e para a prevenção de fraudes e crimes corporativos. Pesquisas internacionais demonstram que as denúncias internas são uma das formas mais eficazes de detectar corrupção organizacional. No Brasil, instrumentos como o Disque-Denúncia, criado em 1995, permitem que qualquer cidadão exerça um papel ativo na fiscalização de atos administrativos e empresariais, ampliando a transparência e o controle social. A consolidação desses canais fortalece a democracia participativa e incentiva comportamentos éticos.

A viabilidade do *whistleblowing* no Brasil é, portanto, promissora, e sua aplicação efetiva pode contribuir de forma substancial para o enfrentamento da corrupção e a promoção de uma cultura de integridade. A segurança jurídica proporcionada por legislações específicas fortalece a confiança dos denunciantes, garantindo-lhes proteção contra retaliações. Além disso, a valorização institucional do *whistleblowing* estimula a criação e o aprimoramento de políticas de integridade, como programas de compliance e sistemas de ouvidoria, tornando as organizações mais transparentes e responsáveis.

A possibilidade de recompensas financeiras, como previsto no Projeto de Lei nº 3.165/2015, representa um incentivo adicional à denúncia, especialmente diante dos riscos envolvidos, seguindo modelos bem-sucedidos adotados em países como os Estados Unidos. No entanto, ainda persistem lacunas significativas. A ausência de uma política nacional de proteção ao informante e a falta de regulamentações claras dificultam a aplicação efetiva das normas existentes. A aprovação do PL nº 3.165/2015, que propõe medidas protetivas e compensações financeiras, seria um passo relevante na consolidação de uma estrutura normativa robusta.

A adoção de uma legislação abrangente sobre *whistleblowing*, acompanhada do fortalecimento das políticas de proteção ao denunciante e da ampliação dos canais seguros de denúncia, pode gerar impacto expressivo no combate à corrupção. Esse conjunto de medidas contribui para a criação de um ambiente institucional mais transparente, justo e ético, promovendo o fortalecimento da democracia, a valorização da integridade e a recuperação da confiança da sociedade nas suas instituições.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O fortalecimento das práticas de compliance e a implementação de mecanismos de *whistleblowing* no Brasil têm se mostrado fundamentais para a promoção de uma gestão pública e privada mais ética, transparente e responsável. O compliance, com seu enfoque na conformidade com normas e regulamentações, tem se consolidado como uma prática essencial para a prevenção de fraudes, corrupção e outros ilícitos. No contexto brasileiro, a integração do compliance com sistemas de denúncia eficazes, como o *whistleblowing*, é um passo decisivo na construção de uma cultura organizacional voltada para a integridade e a responsabilidade.

O Brasil tem avançado significativamente nesse sentido, tanto em termos de legislação quanto de práticas institucionais. Contudo, essas leis ainda deixam lacunas, especialmente no que diz respeito à proteção dos denunciantes, fator essencial para a eficácia do sistema de *whistleblowing*. Embora a Lei nº 13.608/2018 tenha sido um avanço na proteção dos servidores públicos que denunciam irregularidades, a cobertura de tais medidas precisa ser ampliada para incluir todos os cidadãos, incluindo os funcionários do setor privado.

A tramitação de projetos como o Projeto de Lei nº 3.165/2015, que propõe a criação de um sistema mais robusto de canais de denúncia e a implementação de recompensas financeiras, reflete uma tendência positiva no aprimoramento da legislação brasileira. A introdução de recompensas pecuniárias, como modelo de incentivo, tem sido comprovadamente eficaz em outros países, como os Estados Unidos, no incentivo à participação ativa dos cidadãos na luta contra a corrupção. No entanto, é necessário que esse tipo de incentivo seja bem regulado, de forma a evitar abusos e garantir que o foco esteja na promoção de um ambiente ético e de responsabilidade social.

A implementação de sistemas de compliance e canais de denúncia também contribui para a criação de uma cultura organizacional mais sólida, onde a ética é valorizada e os comportamentos ilícitos são não apenas prevenidos, mas também punidos com rigor. Empresas e órgãos públicos que adotam políticas claras de compliance, aliados a sistemas seguros de *whistleblowing*, demonstram compromisso com a conformidade legal e com a responsabilidade social. Essas práticas promovem um ambiente institucional mais transparente, capaz de gerar confiança tanto no setor privado quanto no público.

Além disso, o fortalecimento de serviços como o Disque Denúncia, especialmente nos âmbitos estaduais e federais, tem se mostrado eficaz na ampliação do controle social. A

seguir, apresento algumas soluções para melhorar o processo de denúncia anônima dentro de um programa de compliance:

1. PLATAFORMAS SEGURAS DE DENÚNCIA

- Ferramentas digitais seguras: Utilizar plataformas especializadas em denúncias anônimas, que protejam a identidade dos denunciantes e garantam o sigilo da informação. Essas plataformas geralmente possuem sistemas de criptografia de ponta, que dificultam qualquer tentativa de rastrear a origem da denúncia.
- Canais diversos: Além das plataformas digitais, é importante oferecer outros canais como linhas telefônicas, e-mails ou até mesmo caixas físicas de denúncia.

A criação de uma plataforma segura de denúncias demanda um planejamento detalhado, que considere as necessidades específicas dos usuários, os riscos legais e as diretrizes de segurança. A seguir, apresentam-se os principais passos para o desenvolvimento de uma plataforma eficaz e confiável:

- Definição do Propósito da Plataforma: O primeiro passo para a criação de uma plataforma de denúncia é definir claramente o seu propósito. Isso inclui determinar os tipos de incidentes ou irregularidades que a plataforma visa abordar, como, por exemplo, denúncias relacionadas a corrupção, assédio, violação de direitos, ou ainda, práticas de compliance empresarial. A clareza sobre o objetivo da plataforma permitirá a definição de seus recursos e funcionalidades de forma direcionada e eficaz.
- Identificação do Público-Alvo: É essencial identificar quem será o público-alvo da plataforma, pois isso influenciará tanto a arquitetura quanto às funcionalidades da plataforma. O público pode variar, incluindo funcionários de uma organização, cidadãos, estudantes ou qualquer outro grupo específico. Conhecer o perfil dos usuários permitirá o desenvolvimento de soluções que atendam às necessidades e garantam a usabilidade da plataforma para diferentes perfis de denúncia.
- Avaliação dos Riscos Jurídicos: Antes de implementar uma plataforma de denúncias, é fundamental realizar uma análise detalhada dos riscos jurídicos envolvidos. Isso inclui o cumprimento das leis de proteção de dados pessoais, como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) no Brasil ou o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (GDPR) na União Europeia. A plataforma deve ser projetada de maneira a garantir a

conformidade com essas legislações, assegurando a proteção das informações dos denunciantes e evitando possíveis responsabilidades legais.

2. REQUISITOS DE SEGURANÇA

A segurança constitui-se como um elemento central para o funcionamento adequado de uma plataforma de denúncias. Dentro deste contexto, diversos aspectos devem ser considerados para garantir a proteção das informações dos usuários. A seguir, apresentam-se as principais diretrizes de segurança a serem implementadas:

- **Privacidade e anonimato:** A plataforma deve assegurar a privacidade dos usuários, permitindo que estes se sintam seguros ao realizar denúncias. A garantia do anonimato é essencial para a proteção de quem denuncia, especialmente em contextos onde a exposição pode resultar em consequências adversas para o denunciante.
- **Criptografia:** É imperativo o uso de tecnologias de criptografia de ponta a ponta, como PGP, HTTPS/TLS ou protocolos similares (como o Tor), para garantir a integridade e a confidencialidade das informações transmitidas. A criptografia assegura que os dados enviados entre o usuário e a plataforma permaneçam inacessíveis a terceiros durante todo o processo.
- **Proteção contra coleta de dados sensíveis:** A plataforma não deve coletar informações que possam comprometer a privacidade do usuário, como endereços IP, cookies ou dados relacionados à navegação. A coleta excessiva de dados pode representar um risco significativo à segurança e à identidade do denunciante.

O armazenamento seguro das informações é um componente essencial para garantir a proteção de dados sensíveis em plataformas de denúncia. A implementação de medidas adequadas de segurança no armazenamento e no acesso aos dados é fundamental para mitigar riscos de vazamento ou uso indevido das informações. As principais diretrizes incluem:

- **Armazenamento em Servidores Seguros:** Os dados devem ser armazenados em servidores que atendam a altos padrões de segurança. Idealmente, esses servidores devem estar localizados fora das instalações da empresa responsável pela plataforma, a fim de minimizar os riscos associados a acessos físicos não autorizados. Além disso, é crucial que o acesso aos servidores seja restrito e monitorado, com controles de acesso rigorosos que garantam que apenas indivíduos autorizados possam acessar as informações armazenadas.

- Sistemas de Log e Auditoria: Para assegurar a transparência e a conformidade com as normas de segurança, é recomendável o uso de sistemas de log e auditoria. Estes sistemas devem registrar todas as tentativas de acesso aos dados, permitindo a verificação de eventuais acessos não autorizados ou suspeitos. Contudo, é importante que a implementação desses sistemas não comprometa a privacidade dos usuários. Assim, devem ser adotadas práticas que garantam que os logs e auditorias não contenham informações pessoais ou identificáveis que possam ser utilizadas para rastrear os denunciantes.
- Opções de Denúncia: A plataforma deve oferecer a possibilidade de o usuário realizar a denúncia de forma anônima ou identificada, conforme a sua escolha. A flexibilidade neste aspecto é fundamental para garantir que os denunciantes se sintam confortáveis e protegidos ao utilizarem o sistema.

A comunicação entre a plataforma de denúncia e os usuários deve ser realizada por meio de canais que garantam a segurança e a privacidade das informações trocadas. A implementação de protocolos seguros é fundamental para preservar a integridade dos dados e proteger a identidade dos envolvidos. As principais recomendações incluem:

- Uso de Canal de Resposta Seguro: A plataforma deve disponibilizar um canal de resposta que utilize um protocolo seguro para a comunicação. Isso pode incluir, por exemplo, caixas de mensagens anônimas, que permitem a troca de informações sem comprometer a identidade do usuário. Tais canais devem ser criptografados, garantindo que as mensagens enviadas não possam ser interceptadas ou acessadas por partes não autorizadas.
- Tokens de Acompanhamento: Uma alternativa eficaz é o uso de tokens de acompanhamento, que possibilitam a comunicação entre a plataforma e o denunciante sem a necessidade de revelar a identidade deste último. Estes tokens, que são gerados de forma única para cada denúncia, servem como um identificador seguro, permitindo que o denunciante acompanhe o progresso de sua denúncia sem que haja risco de exposição de informações pessoais.

3. TECNOLOGIAS E FERRAMENTAS

A escolha adequada das tecnologias e ferramentas a serem utilizadas na construção de uma plataforma segura de denúncias é essencial para garantir a eficácia, segurança e confiabilidade do sistema. Existem diversas opções disponíveis no mercado, que variam entre soluções open-source e comerciais. Abaixo, apresentam-se algumas das principais alternativas:

I - Softwares Prontos (Open-Source ou Pagos):

- *GlobaLeaks*: Trata-se de uma plataforma *open-source* voltada para a criação de sistemas de denúncias seguras. A *GlobaLeaks* é projetada para permitir a troca de informações de forma anônima e criptografada, sendo uma opção robusta e flexível para organizações que desejam implementar uma plataforma de denúncia personalizada, mas sem desenvolver uma solução do zero.
- *SecureDrop*: Desenvolvida especialmente para jornalistas e organizações de mídia, o *SecureDrop* é uma plataforma *open-source* projetada para permitir que denunciantes façam reportes anônimos e seguros. A plataforma é amplamente utilizada por veículos de comunicação para facilitar a comunicação segura entre jornalistas e fontes anônimas, garantindo a integridade e confidencialidade das informações.
- *Whispli, Navex, EQS*: Estas são soluções comerciais que oferecem plataformas de denúncia robustas e prontas para uso. Essas ferramentas são amplamente utilizadas por empresas e organizações para gerenciar denúncias internas, como em casos de assédio, violação de normas de compliance ou ética, e outras irregularidades. Elas geralmente vêm com suporte técnico, integração com sistemas existentes e funcionalidades adicionais de gestão de riscos e conformidade.

II - Desenvolvimento do Sistema do Zero

Outra abordagem possível para a criação de uma plataforma de denúncias segura é o desenvolvimento do sistema do zero. Esta opção oferece maior flexibilidade, permitindo a customização de acordo com as necessidades específicas da organização ou do público-alvo. No entanto, esse processo requer um planejamento detalhado e a escolha criteriosa de tecnologias. A seguir, apresentam-se algumas das principais tecnologias e práticas a serem consideradas:

- Linguagens de Programação: As principais linguagens utilizadas para o desenvolvimento de plataformas web incluem *Python*, *Node.js* e *PHP*. O *Python*, por exemplo, é amplamente utilizado pela sua simplicidade e eficiência, sendo uma escolha popular para desenvolvimento de sistemas seguros e escaláveis. O *Node.js* permite o uso de JavaScript no servidor, oferecendo alta performance e escalabilidade. Já o *PHP* continua sendo uma opção viável, especialmente em contextos em que há necessidade de integração com sistemas legados ou de baixo custo de implementação.
- Banco de Dados: As principais linguagens para criar plataformas web são *Python*, *Node.js* e *PHP*. O *Python* é muito usado por ser simples e eficiente, ideal para sistemas seguros e que crescem com o tempo. O *Node.js* usa JavaScript no servidor e oferece boa performance. O *PHP* ainda é uma boa opção, especialmente quando o sistema precisa se integrar com outras plataformas ou quando o custo de implementação é uma preocupação.
- Frameworks: *Flask/Django (Python)/ Express (Node.js)*: O *Flask* é um framework minimalista e flexível para o desenvolvimento web, adequado para sistemas que necessitam de uma configuração simples e customização extensiva; já o *Django* é um framework completo, que oferece recursos integrados, como autenticação e gestão de banco de dados, o que pode acelerar o desenvolvimento da plataforma; *Express (Node.js)*: O Express é um framework minimalista e altamente flexível para Node.js, ideal para desenvolver aplicações web de forma eficiente. Ele é amplamente utilizado na criação de APIs e sistemas que demandam alta performance e escalabilidade.
- Criptografia: *OpenSSL* e *libsodium* são bibliotecas essenciais para implementar criptografia de ponta a ponta, garantindo que os dados sensíveis dos denunciantes sejam protegidos durante a transmissão e armazenamento. O *OpenSSL* é amplamente utilizado para implementações de SSL/TLS, enquanto o *libsodium* oferece funções avançadas de criptografia simétrica e assimétrica, garantindo a segurança das informações sem comprometer a performance.
- Interface Amigável: A interface do usuário deve ser simples, acessível e intuitiva, garantindo que os usuários possam navegar pela plataforma de forma fácil e sem dificuldades. A utilização de uma linguagem clara e objetiva é crucial para assegurar que a plataforma seja compreendida por todos, independentemente do seu nível de conhecimento técnico.

- A responsividade da plataforma é outro fator importante. A solução deve ser otimizada para funcionar em múltiplos dispositivos, como desktops, tablets e smartphones, proporcionando uma experiência de usuário consistente em diferentes plataformas.
- Além disso, é fundamental garantir a acessibilidade do sistema. Isso inclui a implementação de recursos como traduções em diferentes idiomas, suporte a Libras (Língua Brasileira de Sinais) e a compatibilidade com leitores de tela, de modo a assegurar que a plataforma seja inclusiva e acessível a pessoas com deficiência.

4. POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS

A criação de políticas internas claras e bem estruturadas para o tratamento das denúncias é essencial para garantir a eficácia, transparência e conformidade do sistema. Estas políticas devem abordar desde o acesso às denúncias até o processo de investigação interna, garantindo que todos os passos sejam realizados de forma ética, segura e em conformidade com as normativas legais. A seguir, apresentamos as principais diretrizes a serem estabelecidas:

I - Acesso às Denúncias:

- O acesso às denúncias deve ser restrito e controlado de acordo com a função e a responsabilidade dos envolvidos no processo de investigação. Apenas pessoas autorizadas, como membros da equipe de compliance, recursos humanos ou responsáveis pela integridade institucional, devem ter permissão para visualizar as denúncias.
- A plataforma deve implementar controles de acesso baseados em funções, garantindo que apenas usuários com permissões específicas possam acessar as informações sensíveis, com logs registrados de todas as visualizações e ações realizadas.

II - Investigação Interna:

- O processo de investigação interna deve ser estruturado de forma clara, com uma metodologia que garanta a imparcialidade e a confidencialidade. É importante designar um time de investigação especializado que possa lidar com as denúncias de maneira objetiva e ética.

- Cada denúncia deve ser tratada individualmente, com um responsável pela análise e investigação, que deve realizar a coleta de evidências, entrevistas e outras ações necessárias para a apuração dos fatos. A equipe deve ser treinada para identificar possíveis fraudes ou manipulação de informações e garantir que o processo de investigação seja transparente e justo.

III - Prazos e Fluxos de Trabalho:

- A plataforma deve definir prazos claros para o tratamento das denúncias, com prazos específicos para o início da investigação, etapas intermediárias e conclusão do processo. A transparência sobre os prazos é essencial para garantir que o denunciante tenha uma expectativa realista sobre o andamento da sua denúncia.
- O fluxo de trabalho deve ser bem documentado, descrevendo todas as etapas desde a recepção da denúncia até a conclusão da investigação. Este fluxo deve ser seguido rigorosamente, garantindo que todos os envolvidos no processo cumpram suas responsabilidades dentro do prazo estabelecido.

IV - Prestação de Contas:

- A prestação de contas é uma parte essencial do processo, tanto para garantir a transparência interna quanto para manter a confiança dos denunciantes. Deve ser estabelecido um processo de feedback contínuo, no qual o denunciante (caso tenha sido identificado) possa ser informado sobre o andamento da denúncia e as ações tomadas.
- Além disso, é fundamental que a organização forneça relatórios regulares sobre o número de denúncias recebidas, a natureza das irregularidades, os resultados das investigações e as ações corretivas adotadas. Esses relatórios devem ser compartilhados com a alta direção e, quando necessário, com órgãos reguladores ou externos, conforme exigido pela legislação aplicável.

V - Compliance Legal

- A política de tratamento das denúncias deve estar em conformidade com as leis e regulamentações locais e internacionais, como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) no Brasil, o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (GDPR) na União Europeia, e outras normativas de proteção de dados e direitos dos trabalhadores.

- A plataforma de denúncias deve garantir que todas as informações pessoais e sensíveis dos denunciantes sejam protegidas, e que o processo de investigação respeite os direitos legais de todos os envolvidos, incluindo o direito à privacidade e à defesa.

5. ALINHAMENTO COM LEGISLAÇÕES

A conformidade legal é um aspecto crucial no desenvolvimento e operação de plataformas de denúncias, pois assegura que o sistema opere dentro dos parâmetros legais e proteja tanto os denunciantes quanto a organização. As legislações pertinentes variam conforme o país, e é fundamental que a plataforma esteja alinhada com as principais normas e regulamentos aplicáveis. Abaixo, estão descritas as principais legislações a serem observadas:

- Lei nº 14.457/2022 (Brasil): A Lei nº 14.457/2022, sancionada no Brasil, obriga as empresas com mais de 100 funcionários a estabelecerem canais de denúncia seguros e confidenciais. Esta lei visa garantir que os colaboradores possam reportar irregularidades, como práticas de corrupção, assédio ou violação de normas internas, sem medo de represálias. A plataforma de denúncias deve ser projetada de acordo com os requisitos estabelecidos pela legislação, garantindo a segurança e o anonimato dos denunciantes, bem como a conformidade com as disposições legais de proteção de dados.
- Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD): A Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), estabelecida no Brasil, regula o tratamento de dados pessoais e impõe uma série de obrigações para as organizações que coletam, armazenam ou processam dados pessoais. A plataforma de denúncias deve garantir que todos os dados dos denunciantes sejam tratados de acordo com os princípios da LGPD, como a obtenção de consentimento explícito para a coleta de dados, a implementação de medidas de segurança para proteger esses dados e a garantia de que o denunciante tenha o direito de acessar, corrigir ou excluir suas informações.
- *Sarbanes-Oxley Act* (SOX): A *Sarbanes-Oxley Act* (SOX) é uma legislação dos Estados Unidos que visa melhorar a governança corporativa e a transparência financeira das empresas, especialmente as que são listadas em bolsas de valores. A SOX exige a implementação de canais de denúncia para reportar práticas fraudulentas ou irregulares, e a plataforma de denúncias deve estar em conformidade com essas

exigências, permitindo que os funcionários ou outros stakeholders possam fazer denúncias de maneira segura e confidencial, com proteção contra represálias.

- Regulamento Geral de Proteção de Dados (GDPR): O Regulamento Geral de Proteção de Dados (GDPR), adotado pela União Europeia, estabelece um conjunto rigoroso de regras para o tratamento de dados pessoais. As plataformas de denúncias devem garantir que todos os dados dos denunciantes sejam tratados de forma transparente e que o consentimento seja obtido antes de coletar qualquer dado pessoal. O GDPR também impõe a necessidade de implementar medidas adequadas de segurança e de notificar os denunciantes sobre o tratamento de seus dados pessoais, bem como garantir a possibilidade de revisão ou exclusão desses dados, conforme a legislação europeia.
- Lei Anticorrupção (Brasil): A Lei Anticorrupção Brasileira (Lei nº 12.846/2013) impõe que as empresas adotem mecanismos de conformidade, incluindo a implementação de canais de denúncia para prevenir e combater práticas de corrupção. A plataforma de denúncias deve ser projetada para atender a essas exigências, oferecendo uma forma segura para que os funcionários e parceiros reportem casos de corrupção e outras infrações sem riscos de retaliação.

6. TREINAMENTO E COMUNICAÇÃO

- Treinamento do Time Interno: O time interno responsável por lidar com as denúncias deve passar por treinamento regular e específico. Este treinamento deve cobrir não apenas as ferramentas e procedimentos técnicos, mas também as questões éticas e legais envolvidas no tratamento das denúncias. Os membros da equipe devem ser capacitados a lidar com as denúncias de forma confidencial, imparcial e eficiente, garantindo que o processo de investigação seja conduzido com integridade e respeito aos direitos dos denunciantes e dos acusados.
- Comunicação ao Público: A comunicação clara sobre a existência e funcionamento da plataforma de denúncias é fundamental para garantir sua efetividade. A organização deve informar a todos os possíveis usuários sobre a plataforma, destacando suas funcionalidades, a segurança que ela oferece, e, especialmente, o compromisso com o anonimato e a proteção contra retaliações. Além disso, a comunicação deve enfatizar que a utilização do sistema é segura e confidencial, e que denúncias feitas de boa-fé serão tratadas com seriedade, sem que o denunciante sofra quaisquer represálias.

- Auditorias e Melhorias Contínuas
- Testes de Segurança e Análise de Vulnerabilidades: A segurança da plataforma de denúncias deve ser regularmente testada para identificar possíveis vulnerabilidades que possam comprometer a integridade do sistema ou a confidencialidade dos dados. A realização de testes de penetração (pentests) e a análise de vulnerabilidades são práticas essenciais para garantir que a plataforma seja resiliente a ataques cibernéticos e a acessos não autorizados. Esses testes devem ser realizados por especialistas em segurança e devem ser acompanhados de um plano de ação para corrigir quaisquer falhas identificadas.
- Coleta de Feedback e Revisão de Processos: A melhoria contínua da plataforma de denúncias é essencial para garantir que ela atenda às necessidades dos usuários e esteja em conformidade com as melhores práticas de segurança e privacidade. A organização deve implementar mecanismos para coletar feedbacks dos usuários da plataforma, seja através de pesquisas, entrevistas ou análise de dados de uso. Além disso, os processos internos relacionados ao tratamento das denúncias devem ser revisados periodicamente, a fim de identificar oportunidades de melhoria e otimizar a eficiência e eficácia do sistema.
- Garantia de Confidencialidade e Proteção
- Política de Proteção ao Denunciante: Para aumentar a confiança dos colaboradores no sistema de denúncias, é essencial criar uma política formal de proteção ao denunciante. Esta política deve garantir que as identidades dos denunciantes serão mantidas em sigilo, e que qualquer tentativa de retaliação será severamente punida. A organização deve estabelecer um protocolo claro para lidar com situações de represálias e assegurar que o denunciante se sinta protegido durante todo o processo, desde a denúncia até a resolução do caso.
- Treinamento sobre Como Utilizar o Sistema de Denúncias: A implementação de um sistema de denúncias eficaz depende da capacitação dos colaboradores sobre como utilizá-lo corretamente. A organização deve oferecer treinamento regular e acessível sobre como usar o sistema de denúncias de forma segura e eficaz, destacando as práticas que garantem o anonimato e a proteção da identidade do denunciante. Esse treinamento deve ser parte de um programa mais amplo de conscientização sobre ética e compliance dentro da organização, reforçando a importância da utilização responsável da plataforma.

Com o apoio das legislações vigentes e a aprovação de projetos em andamento, o Brasil tem o potencial de consolidar uma cultura de integridade, tornando-se um exemplo internacional no combate à corrupção e na promoção da ética no setor público e privado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, A., & Taroco, E. (2020). *Whistleblowing e Compliance no Brasil*. São Paulo: Editora Jurídica.
- ALFORD, C. Fred. *Whistleblowers: Broken Lives and Organizational Power*. Ithaca: Cornell University Press, 2001.
- ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco*. Tradução de Leonel Vallandro e Gerd Bornheim. São Paulo: Martin Claret, 2000
- AUSTRALIAN PUBLIC SERVICE COMMISSION. *Public Service Code of Conduct*. 2009. Disponível em: <https://www.apsc.gov.au/public-service-code-conduct>.
- BELTRAME, Priscila Akemi; SAHIONE, Yuri. “*Informante do bem*” ou *whistleblower: críticas e necessários ajustes ao projeto*. 2019. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2019-abr-30/informante-bem-criticas-ajustes-projeto-whistleblower>
- BORBA, Carlos Alberto. *Retaliação e desafios nas denúncias de irregularidades: um estudo sobre os impactos para os denunciantes*. São Paulo: Editora Acadêmica, 2022.
- BORBA, Maria Eduarda. *Whistleblowing no Brasil: análise empírica sobre os desafios da proteção ao denunciante*. 2022. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2022
- BRASIL. Código Penal Brasileiro. *Decreto-lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940*. Brasília, DF: Senado Federal, 1940
- BRASIL. *Lei nº 12.850, de 2 de agosto de 2013*. Dispõe sobre a investigação criminal e o processo penal, regulando o instituto da colaboração premiada, da infiltração de agentes policiais e outras medidas de apuração. Diário Oficial da União, Brasília, 2013.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Relatório de Auditoria sobre a Implementação de Políticas Públicas e o Cumprimento de Normas de Governança*. Brasília, DF: TCU, 2019.
- BRASIL. Controladoria-Geral da União. *Programa Selo Pró-Ética e Pacto Brasil pela Integridade Empresarial: Incentivo à Implementação de Sistemas de Compliance*. Brasília, 2020.
- BRASIL. *Projeto de Lei nº 3.165, de 2015*. Altera a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 mar. 2015. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=1316997>.
- BRASIL. Supremo Tribunal Federal (STF). *Jurisprudência sobre o uso de denúncias anônimas em investigações*. Diário da Justiça, Brasília, DF, 2020.
- BRASIL. *Lei nº 13.608, de 10 de janeiro de 2018*. Dispõe sobre o recebimento de denúncias e a recompensa por informações que auxiliem nas investigações policiais, e altera as Leis nº

10.201, de 14 de fevereiro de 2001, e nº 12.681, de 4 de julho de 2012. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 11 jan. 2018

BRASIL. *Lei nº 13.964, de 24 de dezembro de 2019*. Aperfeiçoa a legislação penal e processual penal. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 24 dez. 2019.

CALLAND, Richard; DEHN, Graham (org.). *Whistleblowing Around the World: Law, Culture and Practice*. London: Public Concern at Work, 2004.

CHARTERED INSTITUTE OF PUBLIC FINANCE AND ACCOUNTANCY (CIPFA); OFFICE FOR PUBLIC MANAGEMENT (OPM). *The Good Governance Standard for Public Services*. Londres: CIPFA/OPM, 2004.

COFFEE, John C. *Gatekeepers: The Professions and Corporate Governance*. Oxford: Oxford University Press, 2003.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS DOS ESTADOS UNIDOS (SEC). *SEC Issues Largest-Ever Whistleblower Award*. Disponível em: <https://www.sec.gov/news/press-release/2023-89>

CORTE EUROPEIA DE DIREITOS HUMANOS (European Court of Human Rights). Caso Guja vs. Moldávia, Apelação nº 14277/04. Sentença da Grande Câmara, Estrasburgo, 12 fev. 2008. Disponível em: <https://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-85016>

COSTA, Francisco José da. *Governança corporativa: boas práticas para o sucesso empresarial*. São Paulo: Saraiva, 2020.

COSTA, Maria Helena. *Compliance e responsabilidade corporativa*. São Paulo: Atlas, 2018.

COSTA, Pedro. *A ação controlada e o controle da corrupção: da legislação antimáfia à prática judicial contemporânea*. Rio de Janeiro: Editora Jurídica, 2022.

DEVINE, Tom; ALCORN, Tarek F. *The Corporate Whistleblower's Survival Guide: A Handbook for Committing the Truth*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2013.

EUROPEAN UNION. *Directive (EU) 2019/1937 of the European Parliament and of the Council of 23 October 2019 on the protection of persons who report breaches of Union law*. Official Journal of the European Union, 2019.

FERREIRA, Antônio Carlos. *A incerteza jurídica nas investigações sem previsão legal: impactos e desafios*. São Paulo: Editora Atlas, 2021.

FERRELL, O. C.; FRAEDRICH, John; FERRELL, Linda. *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*. 4. ed. Boston: Houghton Mifflin, 2000

GALENDI JÚNIOR, Ricardo André. *Whistleblowing e sua viabilidade de efetiva aplicação no combate à corrupção brasileira*. 2016. Disponível em: <https://irbcontas.org.br/artigos>

GOEL, Ashok. *Whistle Blowers Protection Act: A critical evaluation*. Indian Journal of Public Administration, v. 61, n. 4, p. 567-579, 2015. DOI: 10.1177/0019556115614433.

GOMES, Luiz Flávio. *Informante do bem (whistleblower): a importância de um marco legal brasileiro*. São Paulo: Instituto Luiz Flávio Gomes, 2016. Disponível em: <https://www.luizflaviogomes.com/informante-do-bem-whistleblower-a-importancia-de-um-marco-legal-brasileiro/>

GOVERNMENT OF CANADA. *Public Servants Disclosure Protection Act (PSDP)*. 2007. Disponível em: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/whistleblowing/public-servants-disclosure-protection-act.html>.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. *Raízes do Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.

INÁCIO, José; LEAL, Carlos. *Práticas seguras de denúncia: estratégias para fortalecer a participação cidadã e a confidencialidade*. São Paulo: Editora Jurídica, 2021.

JAPAN. *Whistleblower Protection Act (Act No. 122 of 2004)*. 2004. Disponível em: <https://www.japaneselawtranslation.go.jp/en/laws/view/2680>.

JAPIASSÚ, M.; FERREIRA, R. *Proteção ao denunciante: uma análise comparativa*. Revista de Direito Público, v. 56, n. 2, p. 101-120, 2021

JOHNSON, Roberta Ann. *Struggle against corruption: a comparative study*. Gordonsville, VA: Palgrave Macmillan, 2004. Disponível em: ProQuest ebrary.

JUBB, P. B. *Whistleblowing: A restrictive definition and interpretation*. Journal of Business Ethics, v. 21, n. 1, p. 77–94, 1999.

KANT, Immanuel. *Fundamentação da metafísica dos costumes*. Lisboa: Edições 70, 2014.

KINGSLEY NAPLEY. *Whistleblower Protection: challenges and future directions*. London: Kingsley Napley LLP, 2023.

KINGSLEY NAPLEY. Whistleblowing protection as a key consideration of investigations best practice. 28 jun. 2023. Disponível em: <https://www.kingsleynapley.co.uk/insights/blogs/employment-law-blog/whistleblowing-protection-as-a-key-consideration-of-investigations-best-practice>

KOHN, Stephen M. *The Whistleblower's Handbook: A Step-by-Step Guide to Doing What's Right and Protecting Yourself*. Guilford: Lyons Press, 2011.

LIMA, Renato Brasileiro de. *Manual de Processo Penal*. 3. ed. Bahia: JusPODIVM, 2015.

LIMA, Ricardo Tavares. *A Lei Anticorrupção e seus impactos nos programas de integridade corporativa*. Revista Brasileira de Direito Empresarial, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 35-48, 2020.

MACHADO, Paulo Roberto. *A ética nas políticas de incentivo à denúncia: desafios e riscos*. Rio de Janeiro: Editora Jurídica, 2020.

MARQUES, Leonardo Gomes de Aquino. *Governança corporativa: estrutura de propriedade, mecanismos de governança e desempenho das empresas brasileiras*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2009.

MARQUES, Leonardo Gomes de Aquino. *Transparência e governança pública: desafios e perspectivas*. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

MARQUES, Maria da Conceição da Costa. *Aplicação dos princípios da governança corporativa ao setor público*. Revista de Administração Contemporânea, v. 11, n. 2, p. 147–168, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/jcLh9frjxkCffxvZkLZBYvq>

MILANEZ, Bruno. *A ética empresarial e a proteção ao whistleblower: lições dos escândalos corporativos internacionais*. Rio de Janeiro: Editora Fórum, 2016.

MOKHIBER, Russell; WEISSMAN, Robert. *Corporate Predators: The Hunt for MegaProfits and the Attack on Democracy*. Monroe: Common Courage Press, 1999.

NALINI, José Renato. *Ética geral e profissional*. 6. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2007.

NEAR, J. P.; MICELI, M. P. *Organizational dissidence: The case of whistleblowing*. Journal of Business Ethics, v. 4, n. 1, p. 1–16, 1985

OCDE. *Committing to Effective Whistleblower Protection*. Disponível em <<http://www.oecd.org/corporate/committing-to-effective-whistleblower-protection-9789264252639-en.htm>>. Publicado em 16 de março de 2016.

OECD. *Public Sector Integrity: A Framework for Assessment*. Paris: OECD Publishing, 2016. DOI: 10.1787/9789264259789-en.

OEA – ORGANIZAÇÃO DOS ESTADOS AMERICANOS. *Convenção Interamericana contra a Corrupção*. Caracas, Venezuela, 29 mar. 1996. Promulgada no Brasil pelo Decreto nº 4.410, de 7 de outubro de 2002. Disponível em: <https://www.oas.org/juridico/portuguese/tratados/a-58.html>.

OLIVEIRA, José Ricardo. *Whistleblowers e o combate à corrupção corporativa: um estudo sobre a proteção aos denunciantes*. São Paulo: Editora Jurídica, 2006.

OLIVEIRA, J. M. F. *A Urgência de uma Legislação Whistleblowing no Brasil*. Brasília: Núcleo de Estudos e Pesquisas/CONLEG/Senado, Maio/2015 (Texto para Discussão nº 175). Disponível em: <www.senado.leg.br/estudos>

ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. *Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção*. Nova York, 31 out. 2003. Promulgada pelo Decreto nº 5.687, de 31 de janeiro de 2006. Disponível em: https://www.unodc.org/unodc/pt/corruption/tools_and_publications/UN-convention-against-corruption.html

ORTEGA, Flávia Teixeira. *Em que consiste a ação controlada?*. Jusbrasil, [s.d.]. Disponível em: <https://draflaviaortega.jusbrasil.com.br/noticias/334547460/em-que-consiste-a-acao-controlada>

RABELO, Fernando; SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. *Governança corporativa no Brasil: considerações teóricas e algumas evidências empíricas*. Revista de Administração Contemporânea, v. 3, n. 1, p. 7-36, jan./abr. 1999.

RIBEIRO, Darcy. *O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

ROOS, Rika; VENTER, D. J. L. *An empirical study on the protection of whistle-blowers in South Africa*. SA Journal of Human Resource Management, v. 8, n. 1, p. 1-8, 2010. DOI: 10.4102/sajhrm.v8i1.284.

OCDE. *Committing to Effective Whistleblower Protection*. Disponível em <<http://www.oecd.org/corporate/committing-to-effective-whistleblower-protection-9789264252639-en.htm>>. Publicado em 16 de março de 2016.

SANTOS, José Maria dos. *A política geral do Brasil*. Belo Horizonte: Itatiaia, 1989.

SCHWARCZ, L. (2020). *Proteção Jurídica ao Denunciante*. São Paulo: Editora Jurídica

SILVA, João. *A ação controlada no combate ao crime organizado: uma análise estratégica*. São Paulo: Editora Criminal, 2003.

SILVA, João da. *A proteção ao denunciante e as lacunas na regulamentação das recompensas: uma análise crítica*. São Paulo: Editora Jurídica, 2019.

SILVA, João da; ANGÉLICO, Maria Clara. *A proteção contra retaliação e a eficácia dos mecanismos de denúncia: desafios e lacunas nas normativas*. Rio de Janeiro: Editora Jurídica, 2020.

SILVA, João Carlos. *Governança corporativa e compliance: fundamentos e práticas*. Rio de Janeiro: Forense, 2019.

SILVA, Mariana. *A proteção ao denunciante no ordenamento jurídico brasileiro: desafios e perspectivas à luz dos padrões internacionais*. Brasília: Editora Fórum, 2019.

SILVA, Rodrigo De Bona da; ANGÉLICO, Fabiano. Proteção ao informante e canais de denúncia no Brasil: avanços anticorrupção e lacunas normativas ante a Diretiva 2019/1937 do Parlamento Europeu. *Revista Cadernos Técnicos da CGU*, v. 1, p. 1–20, 2022. Disponível em: https://revista.cgu.gov.br/Cadernos_CGU/article/view/505

SOUSA, Milton de. *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

SOUZA, Artur de Brito Gueiros. *O informante no contexto dos sistemas de compliance*. In: WALMSLEY, Andréa; CIRENO, Lígia; BARBOZA, Márcia Noll (coords.). Inovações da Lei nº 13.964, de 24 de dezembro de 2019. Brasília: Ministério Público Federal, 2020. p. 32–52.

SOUZA, João; LIMA, Carlos. *Governança corporativa e gestão de riscos: práticas para a sustentabilidade empresarial*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.

SOUZA, Ricardo. *Governança corporativa e suas implicações no cenário global: compliance e a nova regulamentação*. São Paulo: Editora FGV, 2021.

SOUZA, João Carlos de. *Gestão pública e stakeholders: práticas para uma administração mais inclusiva e responsável*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL. *Índice de Percepção da Corrupção 2017*. 2017. Disponível em: <https://www.transparenciainternacional.org.br/indice-de-percepcao-da-corrupcao-2017>.

TREVINO, Linda K.; NELSON, Katherine A. *Ética nos negócios: uma abordagem gerencial*. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

UNIÃO EUROPEIA. *Diretiva (EU) 2019/1937 do Parlamento Europeu e do Conselho de 23 de outubro de 2019 sobre a proteção das pessoas que reportam violações do direito da União*. Jornal Oficial da União Europeia, 2019.

UNIÃO EUROPEIA. *Diretiva (UE) 2019/1937 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 23 de outubro de 2019*. Diretiva relativa à proteção das pessoas que denunciam violações do direito da União. Jornal Oficial da União Europeia: série L, nº 305, p. 17–56, 26 nov. 2019. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/1937/oi>

UNITED STATES. *Act for the Punishment of Certain Crimes Against the United States* (1778). Washington, D.C., 1778.

UNITED STATES. *False Claims Act*. Lei nº 31 U.S.C. § 3729-3733, de 1863. Washington, D.C., 1863.

UNITED STATES. *Whistleblower Protection Enhancement Act of 2012*. Public Law No. 112-199, 2012.

UNITED STATES. *Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act*. Public Law No. 111-203, 2010.

VÁZQUEZ, Adolfo Sánchez. *Ética*. 4. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira S.A, 1980.

VICTOR, Bart. *Whistleblowing and the legal and ethical context: A study on ethical decision-making*. Journal of Business Ethics, v. 86, n. 3, p. 253-269, 2009. DOI: 10.1007/s10551-009-0229-1.

ZUBOFF, Shoshana. *A idade do capitalismo de vigilância: a luta por um futuro humano na nova fronteira do poder*. Tradução de Sérgio Tellaroli. Rio de Janeiro: Editora Intrínseca, 2019.